Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9366
Centre d'intérêt : 140

Légaré, André.

Les comités aux fins de gestion à la Commission scolaire régionale Tardivel : étude critique et avenues de réforme / par André Légaré. -- Donnacona : A. Légaré, 1986.
x, 152, [42] f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. à la fin du v.

Vedette(s)-secondaire(s) : Etude nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Evaluation de l'administration * Organisation administrative * Commission scolaire * Comité * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale Tardivel

Le but de ce projet est d'étudier et d'évaluer les comités des niveaux stratégique et hiérarchique de la structure administrative de la Commission scolaire régionale Tardivel afin de faire les recommandations nécessaires pour accroître leur efficacité dans la gestion de l'organisme. Les comités étudiés sont : le comité exécutif, le comité de gestion et le comité de coordination. Des documents gouvernementaux de même que certains documents relatifs à la gestion de l'organisation tels que les procès-verbaux des commissaires et ceux des comités ont été utilisé pour recueillir des données relatives à la composition et la formation, aux pouvoirs et aux obligations, au rôle et au fonctionnement de chacun des comités. Ces mêmes aspects sont également étudiés à l'aide de questionnaires remplis par les gens impliqués dans ces comités. La comparaison des résultats de l'analyse des questionnaires avec ceux obtenus par l'analyse documentaire permet de dégager les recommandations en vue d'accroître l'efficacité des comités étudiés.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES COMITÉS AUX FINS DE GESTION
À LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE TARDIVEL
ÉTUDE CRITIQUE ET AVENUES DE RÉFORME

PAR

ANDRÉ LEGARE

1980-1983

TEMPS PARTIEL

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

DOMMACONA

MAI 1986

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT.
661

SOUTENU
Le 14/05/86 à Québec

9366

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES COMITÉS AUX FINS DE GESTION À LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE TARDIVEL ÉTUDE CRITIQUE ET AVENUES DE RÉFORME

PAR

ANDRÉ LEGARÉ

1980-1983

TEMPS PARTIEL

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

DONNACONA

MAI 1986

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Nous remercions monsieur Alfred Gauthier, mandataire du projet et président de la commission scolaire régionale Vardivel pour l'ouverture d'esprit qu'il a manifestée et l'appui qu'il nous a accordé lors de la réalisation de ce projet.

Nous tenons aussi à remercier tous les répondants aux questionnaires d'évaluation: les commissaires d'écoles, le personnel cadre et de gérance des services et des écoles de la commission scolaire.

Ce projet a pu être réalisé grâce à l'appui et au soutien des personnes suivantes:

Madame Lorraine Boisvert: Traitement de texte
Madame Marjolaine Dorval: Recherche et traitement des données
Madame Monik Genest : Secrétariat.

Enfin, je remercie monsieur André Gingras, professeur à l'ENAP et directeur académique, pour les conseils d'ordre théorique et pratique qu'il m'a prodigués et pour la disponibilité dont il a fait preuve tout au long du présent travail.

AVANT-PROPOS

Le présent document a été réalisé dans le cadre d'un projet d'intervention prévu au programme de maîtrise en administration publique dispensé par l'École nationale d'administration publique (ENAP). Ce projet constitue la dernière activité obligatoire au programme de maîtrise.

Le projet d'intervention est une activité personnelle de l'étudiant qui consiste en une démarche conseil auprès d'un organisme public ou parapublic et qui vise à proposer des hypothèses de solution à un problème d'administration publique. Dans cette perspective, il doit répondre aux normes académiques fixées par l'École nationale d'administration publique et être agréé par l'organisme visé.

Cette activité m'a fourni l'occasion d'examiner la structure administrative et le fonctionnement de la commission scolaire régionale Tardivel en étudiant notamment trois des comités aux fins de gestion soient: le comité exécutif, le comité de gestion et le comité de coordination.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ---------- ii
AVANT-PROPOS ---------- iii
TABLE DES MATIÈRES ---------- iv
LISTE DES TABLEAUX ---------- viii
LISTE DES CARTES ET ILLUSTRATIONS ---------- ix
RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET ---------- x

1. INTRODUCTION ---------- 1
   1.1 SUJET DE L'ÉTUDE ---------- 2
   1.2 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ---------- 3
   1.3 MANDAT ---------- 3

2. PROBLÉMATIQUE ---------- 6
   2.1 SITUATION ORGANISATIONNELLE ---------- 7
      2.1.1 Ce qu'est une commission scolaire régionale ----- 7
      2.1.2 La commission scolaire régionale Tardivel ------- 10
      2.1.3 Structure administrative de la C.S.R. Tardivel -- 12
      2.1.4 Constats préliminaires ---------- 16
      2.1.5 Objectifs spécifiques de l'étude ---------- 19

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ---------- 20
   3.1 APPROCHE SYSTÉMIQUE ---------- 20
   3.2 DOCUMENTATION ---------- 20
   3.3 QUESTIONNAIRE (ANNEXES) ---------- 21
   3.4 ENTREVUES ---------- 23
   3.5 DÉMARCHE DE L'ÉTUDE ---------- 24

4. CADRE CONCEPTUEL ---------- 25

4.1 LITTÉRATURE, DOCUMENTATION ET MODÈLES THÉORIQUES ------- 27

4.1.1 Le fonctionnement de l'organisation ---------- 27

4.1.2 Transposition de la structure administrative de la C.S.R. Tardivel dans le modèle théorique de Mintzberg ---------- 33

4.1.3 Les flux de l'organisation ---------- 34

4.1.4 Les mécanismes de coordination ---------- 37

4.1.5 Fonctions verticales et fonctions horizontales: "line" et "staff" ---------- 40

4.1.6 Conseil d'administration ---------- 43

4.1.7 Les comités ---------- 47

4.1.8 Le comité exécutif ---------- 52

4.1.9 Délégation de pouvoirs ---------- 54

5. PRÉSENTATION DES DONNÉES ---------- 57

5.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF SELON LA LOI ET LES DOCUMENTS OFFICIELS ---------- 58

5.1.1 Composition et formation ---------- 58

5.1.2 Pouvoirs et obligations ---------- 60

5.1.3 Rôle ---------- 60

5.1.4 Fonctionnement ---------- 61

5.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF SELON LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE 62

5.3 LE COMITÉ DE GESTION SELON LES DOCUMENTS CONSULTÉS ----- 75

5.3.1 Composition ---------- 75

5.3.2 Mandat ---------- 75

5.3.3 Fonctions ---------- 75

5.3.4 Rôle ---------- 77

5.3.5 Fonctionnement ---------- 77

5.4 LE COMITÉ DE GESTION SELON LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE ---------- 77

5.5 LE COMITÉ DE COORDINATION SELON LES DOCUMENTS CONSULTÉS. 99
5.5.1 Composition ---------- 99
5.5.2 Mandat ---------- 99
5.5.3 Fonctions ---------- 99
5.5.4 Rôle ---------- 100
5.5.5 Fonctionnement ---------- 100
5.6 LE COMITÉ DE COORDINATION SELON LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE ---------- 101

6. ANALYSE DES DONNÉES ---------- 122
6.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF ---------- 123
6.1.1 Composition et formation ---------- 123
6.1.2 Pouvoirs et oligations ---------- 124
6.1.3 Rôle ---------- 124
6.1.4 Fonctionnement ---------- 125
6.1.5 Conclusion ---------- 126
6.2 LE COMITÉ DE GESTION ---------- 128
6.2.1 Composition ---------- 128
6.2.2 Mandat ---------- 129
6.2.3 Fonctions ---------- 129
6.2.4 Rôle ---------- 130
6.2.5 Fonctionnement ---------- 130
6.2.6 Conclusion ---------- 130
6.3 LE COMITÉ DE COORDINATION ---------- 135
6.3.1 Composition ---------- 135
6.3.2 Mandat ---------- 136
6.3.3 Fonctions ---------- 136
6.3.4 Rôle ---------- 137
6.3.5 Fonctionnement ---------- 137
6.3.6 Conclusion ---------- 137

7. **RECOMMANDATIONS** ---------- 142

7.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF ---------- 142

7.2 LE COMITÉ DE GESTION ---------- 145

7.3 LE COMITÉ DE COORDINATION ---------- 146

8. **CONCLUSION GÉNÉRALE** ---------- 150

ANNEXE 1: Liste des matières déléguées du conseil des commissaires au comité exécutif ---------- 153

ANNEXE 2: Questionnaire d'évaluation du comité exécutif de la commission scolaire régionale Tardivel --------- 155

ANNEXE 3: Questionnaire d'évaluation du comité de gestion de la commission scolaire régionale Tardivel --------- 159

ANNEXE 4: Questionnaire d'évaluation du comité de coordination de la commission scolaire régionale Tardivel -- 168

BIBLIOGRAPHIE ---------- 177

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Réponses aux questions de la section 2 65

Tableau 2: Réponses aux questions de la section 3 67

Tableau 3: Réponses aux questions de la section 5 71

Tableau 4: Réponses aux questions de la section 6 73

Tableau 5: Réponses aux questions de la section 1 79

Tableau 6: Réponses aux questions de la section 3 83

Tableau 7: Réponses aux questions de la section 4 88

Tableau 8: Réponses aux questions de la section 5 93

Tableau 9: Réponses aux questions de la section 1 102

Tableau 10: Réponses aux questions de la section 3 106

Tableau 11: Réponses aux questions de la section 4 111

Tableau 12: Réponses aux questions de la section 5 116

LISTE DES CARTES ET ILLUSTRATIONS

Carte I	:	Territoire géographique de la commission scolaire régionale Tardivel	11
Illustration I:		Organigramme de la commission scolaire régionale Tardivel	14
Illustration 2:		Les cinq parties de base de l'organisation	27
Illustration 3:		Application du modèle théorique de Mintzberg à l'organigramme	32
Illustration 4:		Structure administrative de la commission scolaire régionale Tardivel dans le modèle de Mintzberg.	34

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

La présente étude nous a conduit à examiner trois comités de l'organisation.

L'analyse révèle que le comité exécutif n'administre que peu de choses à un point tel que nous considérons qu'il ne joue pas le rôle qu'il pourrait jouer. Aussi, nous suggérons que le conseil des commissaires dresse la liste des sujets qu'il considère être "d'administration courante" et les lui délègue.

Le comité de gestion présente un élément problématique au niveau des matières qu'il traite: certains sujets ayant une incidence directe sur les écoles sont traités uniquement par le comité de gestion. C'est pourquoi nous recommandons que tous les sujets ayant une incidence stratégique sur la gestion des écoles soient traités au comité de coordination où siègent les directeurs d'écoles.

Quant au comité de coordination, nous estimons qu'il ne peut répondre pleinement aux tâches qui lui sont confiées. En réponse à cette carence, nous suggérons la création d'un comité formé principalement des responsables des services éducatifs et des directeurs d'écoles, avec mandat d'étudier toutes questions relatives à l'ensemble des activités éducatives de la commission scolaire.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 Sujet de l'étude

Depuis sa création, la commission scolaire régionale Tardivel a mis sur pied un certain nombre de comités pour répondre à des besoins aussi nombreux que variés: information, interaction, rétroinformation, participation, coordination, etc.

En plus des comités dont elle s'est elle-même dotée, d'autres s'y sont ajoutés suite à des dispositions législatives ou gouvernementales.

Avec le temps, les comités actuellement existants à la C.S.R. Tardivel se sont imbriqués dans la structure administrative pour en faire partie intégrante; ils interviennent dans la gestion de l'organisation par la forte incidence qu'ils ont dans le processus de prise de décision.

Compte tenu de l'importance du rôle joué par les comités dans la gestion de l'organisme, notre projet d'intervention portera sur **l'étude des comités** aux fins de gestion à la C.S.R. Tardivel.

1.2 Objectifs de l'étude

Les comités font partie de la structure administrative de la C.S.R. Tardivel. A quels besoins répondent-ils? Quels sont leurs pouvoirs, leurs rôles? Ont-ils la même importance aux fins de gestion? Y a-t-il du dédoublement dans les sujets traités? Les comités sont-ils bien exploités? Quelle évaluation en font les administrateurs et les différents gestionnaires? Existe-t-il des mécanismes analogues dans d'autres commissions scolaires?

Voilà autant de questions auxquelles la présente étude se propose de répondre dans le but de dégager un certain nombre d'éléments susceptibles d'accroître l'efficacité des comités aux fins de gestion de la C.S.R. Tardivel.

1.3 Mandat

Avant de décrire le mandat qui nous a été confié, il convient ici de mentionner certaines précisions convenues avec le commanditaire en rapport avec les comités devant faire l'objet de notre étude.

Primo, les comités étudiés étant ceux dits aux fins de gestion, notre étude se limitera en conséquence aux comités des niveaux stratégique et hiérarchique de la structure administrative de la commission scolaire.

Secondo, comme les comités de la commission scolaire n'ont pas tous le même degré d'incidence dans la prise de décision et qu'ils ne sont pas non plus tous également déterminants dans la gestion de l'organisme, seuls les comités dont l'objet du mandat touche plus d'un secteur d'activités feront l'objet de notre étude.

Etant donné le sujet de notre étude, des objectifs poursuivis et des précisions ci-haut fournies, le mandat de notre projet d'intervention est le suivant:

Procéder à l'étude des comités des niveaux stratégique et hiérarchique de la structure administrative de la C.S.R. Tardivel et faire les recommandations visant à accroître leur efficacité dans la gestion de l'organisme.

Pour nous conformer rigoureusement au mandat qui nous est confié et pour éviter toute ambiguïté quant au choix des comités devant être étudiés, nous avons retenu d'abord ceux qui répondaient à la notion hiérarchique de la structure telle que conçue par Mintzberg (1982, pp. 47 et 48). Ensuite, nous avons appliqué le critère voulant que le mandat des comités étudiés touche à plus d'un secteur d'activités.

Les comités ainsi retenus et acceptés par notre commanditaire sont:

- le comité exécutif de la C.S.R. Tardivel,
- le comité de gestion,
- le comité de coordination.

Deux mises en garde s'imposent ici:

- notre étude se veut une analyse et une évaluation des comités et non des personnes qui y siègent;
- pour les fins de la présente étude, les membres du comité exécutif sont les membres élus c'est-à-dire les commissaires d'écoles.

3. PROBLÉMATIQUE

2. PROBLÉMATIQUE

2.1 Situation organisationnelle

2.1.1 Ce qu'est une commission scolaire régionale

Comme l'organisme faisant l'objet de notre étude est une commission scolaire régionale, nous présentons un certain nombre de précisions utiles à la compréhension de cette réalité politico administrative de notre système d'éducation québécois.

Les commissions scolaires régionales existent en vertu de la loi sur l'instruction publique et elles sont formées des commissions scolaires locales (niveau d'enseignement primaire) qui ont manifesté le désir de se regrouper "...pour les fins de la construction, de l'entretien et de l'administration d'une ou de plusieurs écoles secondaires ou high school...". (Loi sur l'instruction publique, art. 423).

La mission des commissions scolaires, locales et régionales, semble à prime abord passablement matérielle. Or, depuis l'adoption de la

loi 71 modifiant la loi sur l'instruction publique, les commissions scolaires ont l'obligation:

> "De s'assurer que les écoles dispensent aux enfants soumis à leur compétence et aux adultes domiciliés sur leur territoire, des services éducatifs et culturels en conformité des dispositions de la loi et des règlements, et leur en assurer l'accès".

Les commissions scolaires, locales et régionales, se voient donc confier, en plus de la responsabilité des écoles publiques d'un territoire déterminé, la responsabilité d'assurer que se dispensent des services éducatifs et culturels à la population jeune et adulte.

On peut donc définir la commission scolaire régionale comme étant:

"Un organisme politico administratif dont la mission est d'administrer les écoles secondai-

res publiques d'un territoire déterminé et de s'assurer que les écoles assument leurs responsabilités éducatives et culturelles à l'égard de la population jeune et adulte soumise à leur compétence, et ce, en conformité avec la loi de l'instruction et de ses règlements et avec les autres lois en vigueur dans la province de Québec.

Les commissions scolaires locales et régionales sont composées de citoyens élus par la population, appelés commissaires d'écoles. Précisons que les commissaires sont d'abord élus à la commission scolaire locale et qu'ils deviennent ensuite commissaires à la commission scolaire régionale et ce, sans avoir à se soumettre à d'autres formalités.

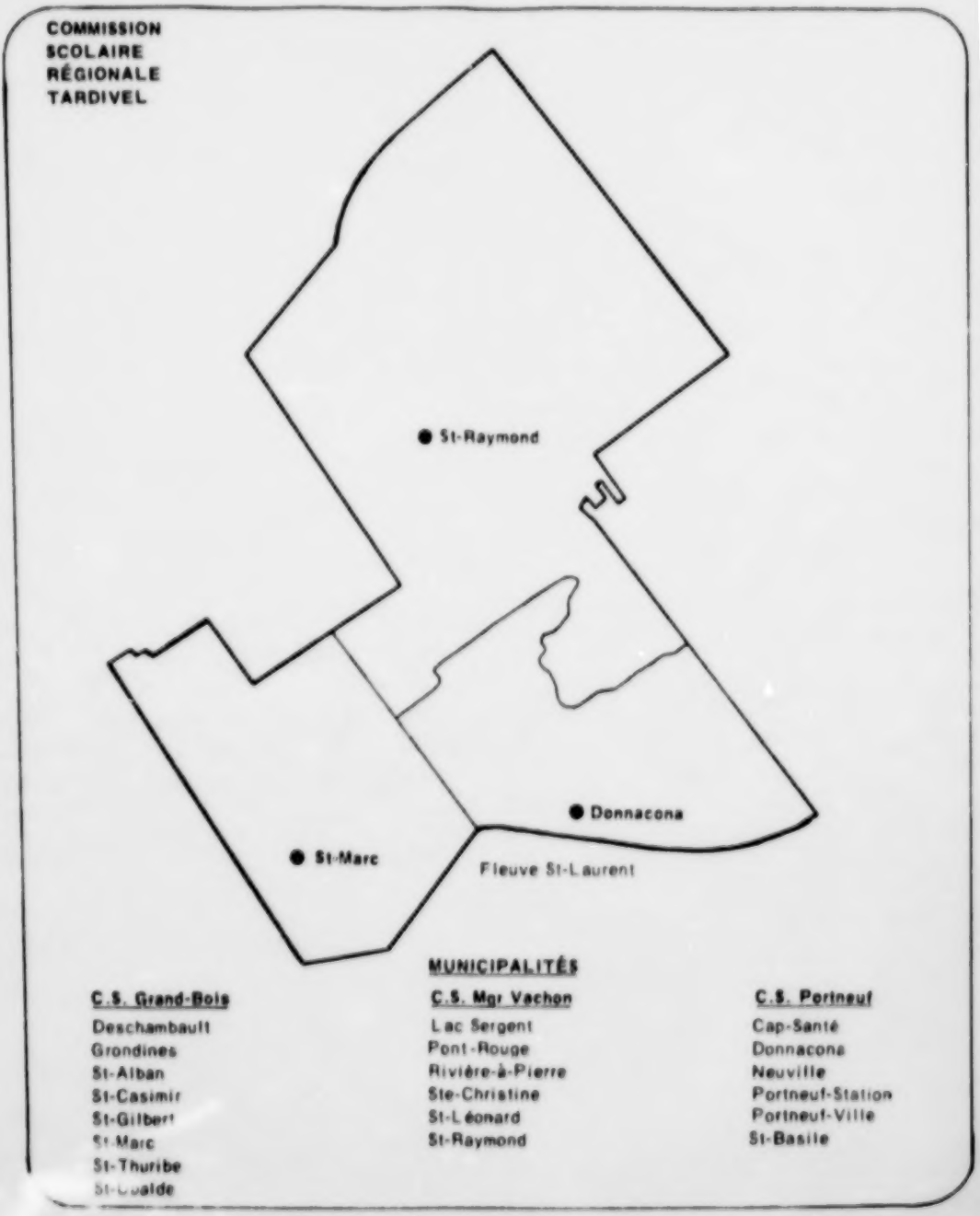
En effet, le conseil des commissaires des commissions régionales est composé "de tous les commissaires ou syndics des commissions scolaires qui en sont membres ainsi que du représentant du comité de parents de cette commission [illegible] loi sur l'instruction publique,

2.1.2 La commission scolaire régionale Tardivel

La commission scolaire régionale Tardivel existe depuis le 18 juin 1963. L'acte d'existence et de constitution de la C.S.R. Tardivel est l'Arrêté en conseil numéro 1011.

La C.S.R. Tardivel fait partie de la région administrative 03. Géographiquement, elle est située sur la rive nord du St-Laurent, entre Québec et Trois-Rivières. Son territoire est en principe le même que celui du comté de Portneuf et le siège social est situé à Donnacona soit à une quarantaine de kilomètres à l'ouest de Québec.

Les commissions scolaires qui se sont regroupées pour former la commission régionale sont: Grand-Bois dont le siège social est situé à St-Marc-des-Carrières, Mgr. Vachon, à St-Raymond et Portneuf, à Donnacona. La carte I comprend ces municipalités et celles qui font partie de chacune de ces commissions scolaires locales membres de la régionale Tardivel.



Carte 1. Territoire géographique de la C.S.R.Tardivel

Le corps politique de la C.S.R. Tardivel est formé de 31 commissaires d'écoles, élus par la population et provenant des commissions scolaires locales formant la C.S.R. Tardivel et d'un parent commissaire (Loi sur l'instruction publique, art. 432) désigné par le comité de parents des étudiants du niveau secondaire. Ces 32 commissaires forment le conseil des commissaires.

À mi-chemin entre le corps politique et l'organisation administrative, on retrouve le comité exécutif de la commission scolaire. Sept commissaires d'école, incluant le président du conseil des commissaires, forment le comité exécutif de la C.S.R. Tardivel. À ceux-ci se joignent d'office le parent-commissaire, le directeur général et le directeur général-adjoint de la commission scolaire pour faire partie du comité exécutif, mais sans droit de vote.

2.1.3 Structure administrative de la C.S.R. Tardivel

La structure administrative réfère à la division du travail et à la répartition des tâches,

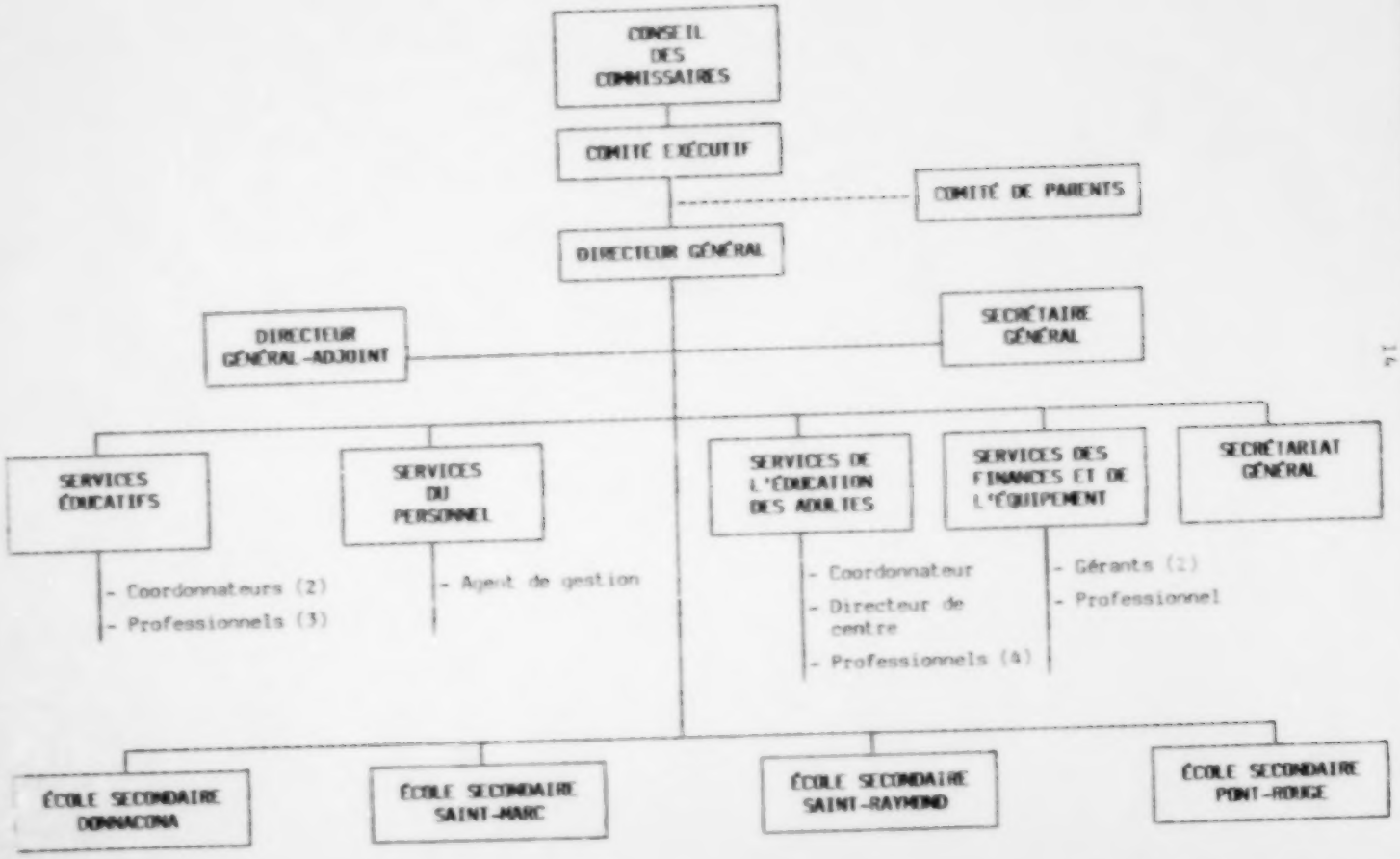
aux unités administratives, aux pouvoirs et responsabilités ainsi qu'au réseau formel de communications d'une organisation.

Selon Crener et Monteil (1971, p. 301), la structure administrative d'une organisation est "le schéma de répartition des tâches, d'attribution des pouvoirs et des responsabilités, des communications, et de coordination des activités au sein de l'organisation".

La structure administrative de la C.S.R. Jardivel comprend un directeur général qui est responsable de l'administration de la commission; il est en autorité sur tout le personnel de la commission. Il exerce directement cette autorité sur les directeurs de services et des écoles qui, à leur tour, l'exerce en son nom auprès de leur personnel respectif.

Le directeur général est assisté d'une équipe composée de cinq directeurs de services assistés eux aussi d'équipes composées de personnel cadre, gérant, professionnel et de soutien (Voir illustration 1, page 14).

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE TARDIVEL



L'objet de l'administration de l'organisme est l'ensemble des quatre écoles secondaires. La liaison entre l'administration et les écoles est hiérarchiquement assurée par le directeur général et fonctionnellement assurée par les directeurs de services.

La communication formelle entre les unités administratives, services et écoles, de même que la coordination et la participation sont assurées par deux comités; le comité de gestion, composé du directeur général et des directeurs de services; le comité de coordination, composé du directeur général, des directeurs de services, du coordonnateur de l'enseignement général et des quatre directeurs d'écoles.

On remarquera que certaines fonctions ne font pas l'objet de postes administratifs à part entière; elles sont cumulées par un même employé. Sont cumulées les fonctions de directeur général-adjoint et directeur des services du personnel; secrétaire général et régisseur des transports.

2.1.4 Constats préliminaires

À la lumière des informations qui précèdent, on peut déjà établir un certain nombre de constats ou, à tout le moins, formuler un certain nombre de questions visant à circonscrire un peu mieux les éléments de la problématique.

Par exemple, l'étude du comité exécutif de la commission scolaire nous conduit inévitablement à examiner la question de délégation de pouvoirs ainsi que les problèmes inhérents à celle-ci: sentiment de perte de pouvoir, d'autorité et de contrôle de la part des membres du conseil.

Quant aux comités de gestion et de coordination, deux genres possibles de difficultés se posent, en général, dans l'utilisation de ces deux mécanismes aux fins de gestion. Quelquefois, ces deux genres de difficultés se vivent simultanément dans l'organisation.

Le premier genre de difficultés découle du fait

que ces comités ne partagent pas nécessairement le même point de vue quant à l'accomplissement de la mission des unités de production de services, en l'occurrence, les écoles.

Le deuxième genre de difficultés réfère à la notion de pouvoir: qui de ces deux comités influence ou devrait influencer le plus le directeur général dans les décisions qu'il doit prendre ou dans les recommandations que ce dernier doit faire aux commissaires d'écoles?

Dans le premier volet de difficultés, nous pourrions retrouver un problème de clarification de mandat des comités et de précision des fonctions de chacun d'eux.

Quant au second volet de difficultés, il est intimement lié à la définition de cadre fonctionnel (directeur de service) et de cadre opérationnel (directeur d'école), et aux rôles joués par ces deux types de cadres au sein de l'organisation.

2.1.5 Objectifs spécifiques de l'étude

L'examen global de la situation organisationnelle de l'organisme étudié, eu égard au mandat qui nous est confié, nous conduit à formuler les trois objectifs spécifiques suivants:

- Décrire la nature, le rôle et le fonctionnement de chacun de ces comités.

- faire l'analyse et l'évaluation desdits comités.

- Dégager des moyens de rentabiliser ces mécanismes en regard de la gestion de l'organisme.

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

3.1 Approche systémique

On ne peut procéder à l'étude des comités aux fins de gestion sans référer à l'organisation dans son ensemble, un ensemble lui-même considéré comme un système dynamique, c'est-à-dire "un groupe d'éléments interdépendants et interagissants formant un ensemble unifié, en vue d'atteindre un même objectif". (Crener et Monteil, 1971, p. 294). L'application du modèle théorique de Mintzberg évoqué précédemment, nous servira à illustrer les parties formant l'ensemble de l'organisation étudiée, son fonctionnement ainsi que la place et le rôle joué par chacun des comités dans le processus de décision.

3.2 Documentation

En plus de la loi sur l'instruction publique, les documents consultés sont: l'Arrêté en conseil no 1011 du gouvernement du Québec créant la C.S.R. Tardivel, l'Arrêté en conseil 2150-77 (2239-80) traitant de la rémunération des commissaires d'écoles, l'organigramme de celle-ci, les procès-verbaux du conseil des commissaires et ceux du comité exécutif.

Nous avons ensuite examiné un certain nombre de documents relatifs à la gestion de l'organisation, notamment les procès-verbaux du comité de gestion et ceux du comité de coordination. Pour compléter notre documentation, nous avons fait le relevé des pouvoirs délégués par le conseil des commissaires de la C.S.R. Jardivel à son comité exécutif (annexe 1) et nous avons consulté la liste des pouvoirs délégués au comité exécutif de quatre commissions scolaires dispensant l'enseignement de niveau secondaire. Nous avons ensuite recueilli des informations sur les comités existant dans ces commissions scolaires et présentant des similitudes avec ceux faisant l'objet de la présente étude.

Notons que les procès-verbaux examinés, tant ceux du conseil des commissaires que ceux du comité exécutif, du comité de gestion et du comité de coordination, sont les procès-verbaux des cinq dernières années.

3.3 Questionnaires (annexes 2, 3 et 4)

Trois questionnaires ont été confectionnés pour recueillir les opinions, les commentaires et les perceptions des gens impliqués directement ou indirectement dans les comités étudiés:

- **le comité exécutif (annexe 2)**
  - le questionnaire fut adressé aux membres élus du comité exécutif;
  - le même questionnaire fut adressé aux membres du conseil des commissaires, aux directeurs de services et aux directeurs d'écoles.

- Ce questionnaire comprenait sept sections: composition du comité, matières traitées par le comité, fonctionnement du comité, rôle du comité, avantages du comité, inconvénients et évaluation globale.

- **le comité de gestion (annexe 3)**
  - le questionnaire fut adressé aux membres du comité de gestion;
  - le même questionnaire fut adressé aux directeurs d'écoles, au coordonnateur de l'enseignement général et aux gérants des services régionaux. Les questions précédées d'un astérisque n'avaient pas à être répondues par ces derniers (non-membres).

- Ce questionnaire comprenait huit sections: nature du comité, fonctions du comité, matières traitées

par le comité, fonctionnement du comité, rôle du comité, avantages du comité, inconvénients du comité et évaluation globale.

- **le comité de coordination (annexe A)**
  - le questionnaire fut adressé aux membres du comité de coordination;
  - le même questionnaire fut adressé aux directeurs adjoints des écoles. Les questions précédées d'un astérisque n'avaient pas à être répondues par ces derniers (non-membres).

- Ce questionnaire comprenait huit sections: nature du comité, fonctions du comité, matières traitées par le comité, fonctionnement du comité, rôle du comité, avantages du comité, inconvénients du comité et évaluation globale.

3.4 Entrevues

Nous avons rencontré les directeurs généraux des quatre commissions scolaires qui ont contribué à compléter notre documentation.

par le comité, fonctionnement du comité, rôle du comité, avantages du comité, inconvénients du comité et évaluation globale.

- **le comité de coordination (annexe 4)**
  - le questionnaire fut adressé aux membres du comité de coordination;
  - le même questionnaire fut adressé aux directeurs adjoints des écoles. Les questions précédées d'un astérisque n'avaient pas à être répondues par ces derniers (non-membres).

- Ce questionnaire comprenait huit sections: nature du comité, fonctions du comité, matières traitées par le comité, fonctionnement du comité, rôle du comité, avantages du comité, inconvénients du comité et évaluation globale.

3.4 Entrevues

Nous avons rencontré les directeurs généraux des quatre commissions scolaires qui ont contribué à compléter notre documentation.

3.5 Démarche de l'étude

La démarche de notre étude est la suivante: nous avons tout d'abord situé le contexte organisationnel de la commission scolaire et nous avons ensuite établi le cadre conceptuel servant d'assises théoriques à notre étude. Dans l'étape suivante, nous avons traité et analysé les réponses des questionnaires d'évaluation de chacun des comités étudiés. Avant de dégager les solutions, nous avons comparé les résultats de l'analyse des questionnaires avec ceux obtenus par l'application de notre grille d'analyse des activités de chaque comité. Cet exercice nous a permis de mieux préciser les problèmes de chaque comité et de dégager ensuite les solutions appropriées.

4. CADRE CONCEPTUEL

4. CADRE CONCEPTUEL

Conformément au mandat qui nous est confié, notre étude vise les comités du niveau stratégique et celui du niveau hiérarchique de la structure administrative de l'organisation. Les comités retenus aux fins du présent projet d'intervention sont:

- le comité exécutif;
- le comité de gestion;
- le comité de coordination.

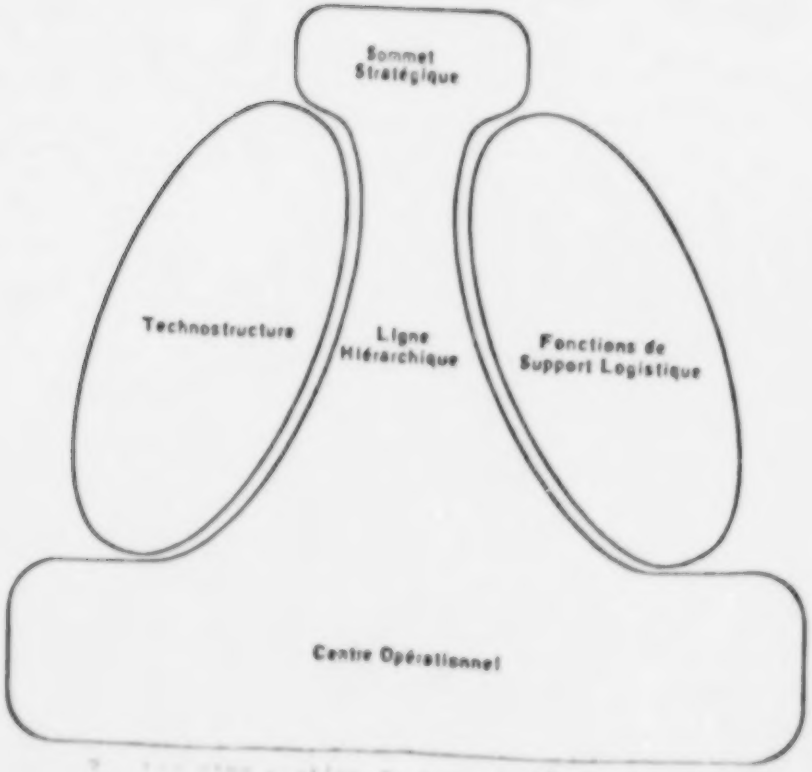
Les trois types de comités ci-haut énumérés évoquent un certain nombre de réalités administratives: le conseil d'administration, le comité exécutif, la délégation de pouvoirs et l'administration courante d'une part et, la structure administrative, les niveaux d'autorité, la communication formelle, les mécanismes de liaison, etc., d'autre part.

C'est pourquoi notre cadre conceptuel comprendra un certain nombre d'informations théoriques facilitant la compréhension des organisations et leur fonctionnement et servant d'assises à notre démarche d'intervention.

4.1 Littérature, documentation et modèles théoriques

4.1.1 Le fonctionnement de l'organisation

En examinant l'organisation et son fonctionnement à travers le modèle théorique de Mintzberg (1982, pp. 33 à 50), on constate que l'organisation est constituée de cinq parties bien distinctes et que toute organisation fonctionne en fait comme un composé complexe de ces cinq systèmes: (voir illustration 2).



- **Le centre opérationnel** est le coeur de chaque organisation. Il est composé du personnel dont le travail est directement lié à la production des biens et services. Le travail qui s'accomplit à ce niveau réalise la mission même de l'organisme et en justifie sa raison d'être.

  "Pour certaines organisations, il s'agit de couper des arbres et de les transformer en pâte puis en papier... Pour d'autres encore, il s'agit de transformer des informations ou des individus, comme le font le consultant, l'enseignant, le coiffeur ou le médecin". (Mintzberg, 1982, p. 41).

- **Le sommet stratégique** est la partie de l'organisation où se prennent les grandes décisions en vue de la réalisation efficace de la mission de l'organisme. Ce niveau est composé des administrateurs et des cadres dirigeants dont les fonctions sont globales.

  Trois grandes responsabilités incombent à cette composante de la structure. En premier lieu, le sommet stratégique doit faire

en sorte que l'ensemble de l'organisation fonctionne de façon intégrée et constante. D'où l'adoption des grandes orientations, d'objectifs et de politiques. Deuxièmement, ce niveau doit "gérer les conditions de frontières de l'organisation" (Mintzberg, 1982, p. 42); il a donc un rôle de relations avec l'extérieur. Concrètement, ceci signifie: développer des contacts à haut niveau pour l'organisation en informant les personnes clés de l'environnement externe de l'entreprise, négocier les ententes avec les intervenants de l'environnement externe et maintenir un équilibre acceptable dans les rapports de force entre l'environnement interne et externe de l'organisme. Et troisièmement, le niveau stratégique doit s'appliquer à interpréter l'environnement et à "développer dans le flux des décisions organisationnelles des formes cohérentes (les stratégies) pour faire face à l'environnement". (Mintzberg, 1982, p. 42).

- **la ligne hiérarchique** est la partie de la structure qui sert de lien entre le sommet

stratégique et le niveau opérationnel. Cette ligne est formée de dirigeants intermédiaires et ils jouent, à leur niveau, sensiblement les mêmes rôles que les dirigeants de la haute direction.

Les dirigeants de cette ligne sont en autorité sur les dirigeants du niveau opérationnel. Il est à noter que dans les petites organisations, il n'y a pas de dirigeant ou cadre intermédiaire. La ligne part directement du directeur général par exemple et se rend directement aux dirigeants, ou cadres du niveau opérationnel.

- **La technostructure** comprend les analystes, professionnels et autres employés dont les activités principales sont la planification, le contrôle et l'adaptation à l'environnement. Ce faisant, ils influencent le travail des autres par le moyen de la standardisation: standardisation des procédés de travail, des résultats et des qualifications individuelles.

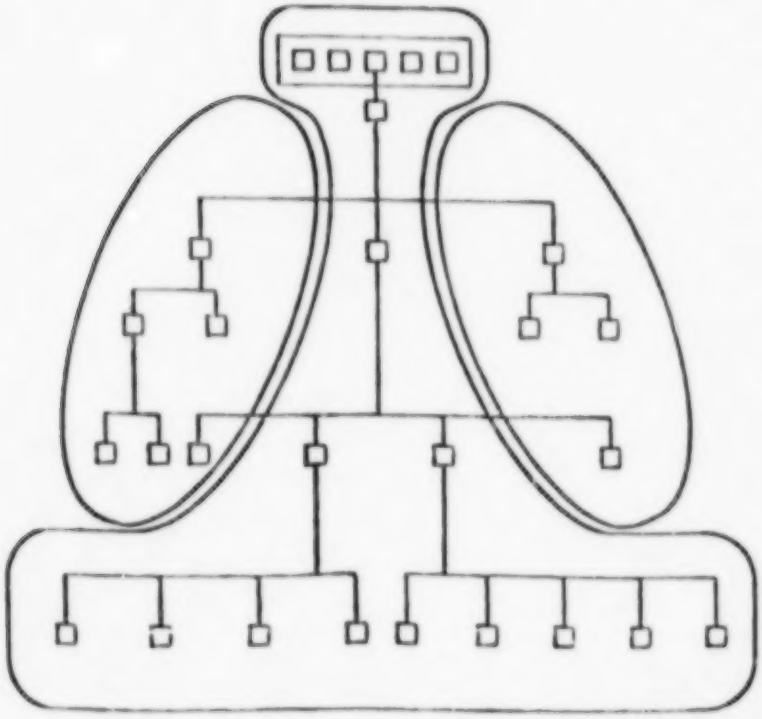
"À ces trois types de standardisation correspondent trois sortes d'analystes de contrôle: les analystes du travail (tels les spécialistes de méthode) qui standardisent les procédés de travail; les analystes de planification et de contrôle (planification budgétaire, comptabilité) qui standardisent les résultats et les analystes du personnel (recrutement, formation, etc.) qui standardisent les qualifications." (Mintzberg, 1982, p. 47).

- **Les fonctions de support logistique** est la cinquième partie de la structure. Ces fonctions consistent à assurer un ensemble de services à l'organisation; c'est le service de support indirect à la mission de base de l'organisme.

  Dans l'entreprise en général, les unités de support fonctionnelles regroupent les activités qui vont du conseil juridique à la cafétéria de l'entreprise et ce, en passant par la paie, les relations publiques, etc.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

- L'illustration suivante montre comment on peut appliquer le modèle théorique de Mintzberg aux fonctions représentées par un organigramme type.

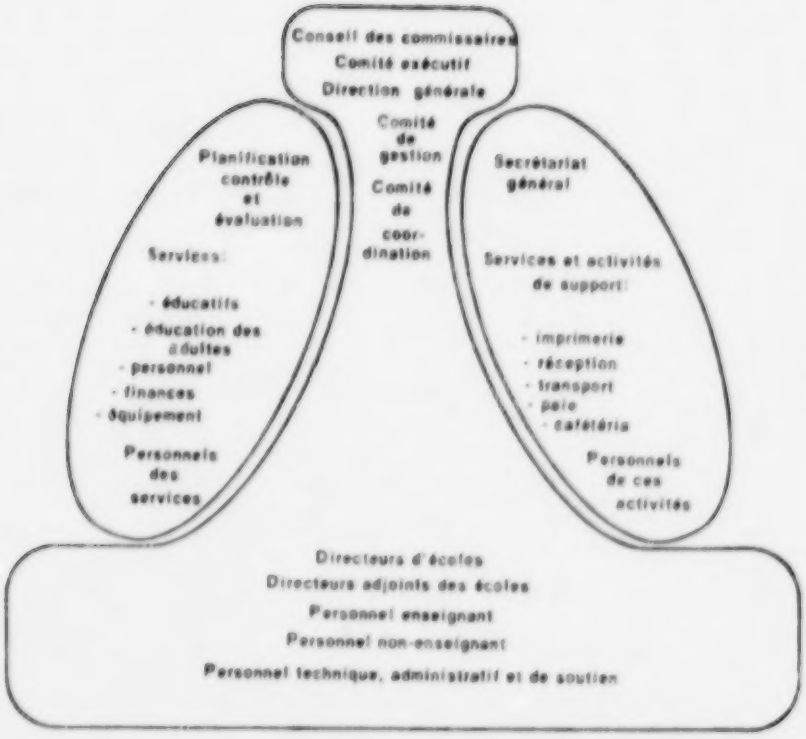


3. Application du modèle théorique de Mintzberg à l'organigramme

4.1.2 Transposition de la structure administrative de la C.S.R. Tardivel dans le modèle théorique de Mintzberg

En général, les organisations possèdent une structure administrative dans laquelle on retrouve, en tout ou en partie, selon l'importance et la grosseur de l'organisme, les contenus de chacune des cinq composantes de base de l'organisation telle que proposée par Mintzberg. Certaines activités peuvent être assumées par une ou plusieurs personnes; quelquefois, le même employé peut cumuler les activités de plus d'une des cinq parties de base de l'organisation.

En appliquant le même rationnel que celui utilisé plus haut dans la description des cinq composantes de base des organisations, voyons dans l'illustration 4 ce qui constitue, en pratique, le contenu de chacune des composantes de la structure administrative de la C.S.R. Tardivel.



4. Structure administrative de la C.S.R.Tardivel transposée dans le modèle de Mintzberg

4.1.3 Les flux de l'organisation

Les cinq parties de l'organisation étant connues, voici comment elles fonctionnent ensemble. Les relations entre ces parties sont variées et complexes. Un seul concept serait donc suffisant pour décrire cette dynamique.

C'est pourquoi il existe différents flux pour décrire les liens qui unissent entre elles les cinq parties de l'organisation. Ces flux sont au nombre de cinq. Nous énumérons les quatre premiers et nous décrivons brièvement le cinquième.

- Système d'autorité formelle
- Système de flux réguliers (work flow)
- Système de communication informelle
- Système de constellation de travail
- Système de processus de décision ad hoc

Une décision est un engagement dans une action. Un processus de prise de décision est composé généralement d'une série d'étapes allant de la prise de conscience d'une situation et aboutissant à l'engagement dans celle-ci. Chaque processus de prise de décision peut être décrit au moyen de sept types d'activités fondamentales appelées "routines" regroupées en trois phases:

- **Phase d'identification**
  - prise de conscience
  - diagnostic

- Développement des solutions
  - * - recherche
  - * - conception de solutions
- Sélection
  - * - passage au crible
  - * - évaluation-choix
  - * - autorisation

Notons qu'un processus de décision peut comprendre une ou plusieurs de ces routines, voire toutes, selon les circonstances; dans le même processus de décision, chacune de ces phases et routines peuvent être répétées plusieurs fois. De plus, ces étapes et routines peuvent à la fois impliquer une ou plusieurs des cinq parties de base de l'organisation, ce qui est loin de simplifier tout le phénomène des processus de prise de décision.

Il est important de bien connaître qui fait quoi à chacune des étapes et routines du processus de décision. Autrement dit, qui perçoit

---

* routines

le besoin de prendre une décision donnée? Qui élabore les alternatives? Qui autorise? etc. Dans certains cas, c'est le travail d'une seule personne tandis que dans d'autres, le travail est fait par un groupe de personnes, en comité par exemple.

4.1.4 Les mécanismes de coordination

Toute organisation dont la mission, le but ou l'objectif est de produire des biens ou des services, doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires:

- la division du travail en tâches à accomplir;
- la coordination* entre ces tâches pour réaliser une activité donnée.

Partant de cet énoncé, Mintzberg (1982, pp. 18 à 22) définit la structure de l'organisation "comme la somme totale des moyens employés pour

---

* L. Ouellet, la coordination administrative dans le secteur eau, Inédit, 1977, pp. 4 et 5 utilise le terme réintégration.

diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches".

Mintzberg (1982, pp. 19 à 22) décrit ensuite cinq mécanismes par lesquels les organisations coordonnent leur travail. Ces mécanismes sont:

- **l'ajustement mutuel:** interaction informelle entre les employés. C'est le mécanisme utilisé dans les organisations allant des plus simples (ateliers de deux personnes) aux plus complexes (NASA, groupes de projets, structure matricielle);

- **la supervision directe:** mécanisme par lequel une personne est investie de la responsabilité du travail des autres. Le responsable donne des instructions, contrôle, etc.;

- **la standardisation des procédés:** mécanisme par lequel le travail est spécifié et programmé. La chaîne de montage est un exemple. Notons que des postes de travail sont

standardisés en laissant toutefois une marge de manoeuvre quant à certains moyens. Exemple, l'acheteur doit recevoir au moins trois soumissions, ne pas excéder 100 $, etc.;

- **La standardisation des résultats:** mécanisme spécifiant à l'avance le produit fini ou la performance à atteindre;

- **La standardisation des qualifications:** mécanisme qui consiste à spécifier la formation de celui qui exécute le travail. On dit alors que la qualification et le savoir sont standardisés. Ainsi, le chirurgien et l'anesthésiste ont à peine besoin d'échanger lors d'une opération, leur formation fait en sorte qu'ils savent mutuellement à quoi s'attendre. La standardisation de leurs qualifications assoure l'essentiel de la coordination.

Notons qu'au fur et à mesure que l'organisation croît en complexité, les cinq mécanismes peuvent être utilisés à la fois. Et dépendant du ou des mécanisme(s) privilégié(s) à long terme

dans une organisation, on peut déjà y voir une indication quant au type de structure prévalant dans cette organisation: structure simple, bureaucratique, professionnelle, divisionnalisée et adhocratique.

4.1.5 Fonctions verticales et fonctions horizontales: "line" et "staff"

Dans une organisation, il existe des fonctions qui, de par leur nature, sont essentiellement verticales c'est-à-dire "exécutives" et opératoires (line functions). C'est le cas du personnel se situant dans la ligne d'autorité (commandement) à partir du sommet stratégique jusqu'au niveau opérationnel de l'organisation; on les appelle cadres hiérarchiques.

D'autres fonctions sont de par leur nature, horizontales. Ce sont les fonctions conseils et les fonctions de services (staff functions).

La fonction conseil selon Crener et Monteil [22] consiste pour les spécialistes [illegible] cette fonction à présenter des suggestions,

à préparer des plans pour aider les managers de la "line" dans le processus de prise de décision. On appelle ces spécialistes des cadres conseils. La fonction service consiste plutôt, pour les spécialistes de cette fonction, à produire des services auxiliaires mais indispensables en terme de support à l'organisation. On appelle ces spécialistes cadres de services.

Notons ici que les cadres conseils ou de services sont, il va de soi, en autorité sur le personnel de leur unité administrative. Ils sont donc en position "line" par rapport au personnel immédiatement sous leur juridiction alors qu'ils sont "staff" par rapport à l'autorité hiérarchique.

Les titulaires de chacune de ces fonctions peuvent être investis d'une partie de l'autorité hiérarchique appelée autorité fonctionnelle. Cette autorité est considérée comme étant "le pouvoir qu'ont certains directeurs ou responsables dans des domaines spécifiés et limités sur des individus appartenant à d'autres départements ou services que le leur, donc sur des

individus sur lesquels ils n'ont pas d'autorité hiérarchique". (Crener et Monteil, 1971, p. 325).

L'autorité fonctionnelle est donc une délégation d'autorité d'un supérieur hiérarchique à un spécialiste fonctionnel de l'organisation.

L'autorité fonctionnelle se limite généralement aux procédures et ne permet pas de prescrire des instructions en regard des opérations. Selon Koontz et O'Donnell (1980, p. 256) l'autorité fonctionnelle "se limite habituellement aux domaines du **comment** et quelquefois du **quand** mais s'applique rarement au **où**, au **quoi** ou au **qui**."

Une autre façon de voir la distribution du pouvoir dans l'organisation est décrite par Mintzberg (1982, pp. 160 et 184) en termes de décentralisation verticale et horizontale.

La décentralisation verticale étant la délégation de pouvoirs de décision depuis le sommet stratégique vers le niveau opérationnel; tandis

que la décentralisation horizontale est le transfert de pouvoirs au personnel en dehors de la ligne hiérarchique.

4.1.6 Conseil d'administration

Le sommet stratégique de l'organisation est composé de "ceux qui ont les responsabilités les plus larges" (Mintzberg, 1982, pp. 4-5). Dépendant de l'organisation, de son caractère public ou privé, de sa mission, de sa taille, de sa complexité, etc., le sommet stratégique est formé d'un seul individu ou d'un groupe d'individus. Ainsi, les responsables du sommet stratégique s'appellent: tantôt propriétaire-gérant, président-directeur général; tantôt conseil municipal, conseil d'administration, comité directeur, comité exécutif, etc. Bref, on retrouve à ce niveau les administrateurs et les cadres dirigeants de l'organisation que nous désignerons par l'expression: conseil d'administration.

Les principales tâches dont est responsable le conseil d'administration (conseil municipal,

conseil scolaire, etc.) sont les suivantes:

- identifier les besoins de la clientèle;
- établir des orientations;
- faire le choix des priorités;
- fixer des objectifs;
- adopter des politiques;
- adopter un budget;
- allouer les ressources humaines et matérielles;
- adopter les états financiers;
- évaluer le rendement.

Ces tâches sont administrativement regroupées en grandes fonctions dont la planification, le contrôle et l'évaluation. Et l'exécution de ces tâches concourent à la réalisation de la mission, ou de la raison d'être de l'organisme dont le conseil d'administration est au service.

Compte tenu de ses responsabilités, le conseil d'administration joue essentiellement un rôle de décideur. Pour ce faire, il étudie les recommandations qui lui sont faites et, par la

suite, les accepte ou les refuse. Comme les sujets qu'il doit examiner avant de se prononcer sont souvent complexes et ont des impacts à long terme sur l'organisation, cela présuppose que les sujets portés à sa connaissance pour décision ont été préalablement bien fouillés et bien documentés.

Le fonctionnement du conseil d'administration n'est pas toujours facile. Souvent il est composé d'un grand nombre de personnes de provenances diverses et dont les valeurs ne sont pas nécessairement les mêmes. Comme il doit adopter des politiques communes pour l'ensemble des administrés, les administrateurs doivent concilier les intérêts particuliers des gens ou groupes qu'ils représentent avec l'intérêt général de l'organisme qu'ils administrent. Au surplus, si l'organisme est public, le conseil d'administration doit fonctionner "à ciel ouvert" lorsqu'il établit sa "législation" sous forme de règlements ou de résolutions. (Bergeron, 1977, p. 50); ce qui l'oblige à maintenir un haut degré de transparence dans

son administration s'il veut conserver sa crédibilité et "naviguer" en eau calme. Le conseil d'administration joue donc un rôle d'une importance primordiale dans l'organisation.

Son importance est d'ailleurs reconnue par la plupart des théoriciens de management. Le plus ancien théoricien, Henri Fayol (1916, p.76) énonce que "Le conseil d'administration possède des pouvoirs statutaires étendus". Ces pouvoirs sont collectifs c'est-à-dire exercés en groupe et non individuellement. Plus près de nous, Mintzberg (1982, voir illustration 2) situe le conseil d'administration au plus haut niveau de l'organisation, niveau qu'il appelle spécifiquement "sommet stratégique".

Son importance s'actualise et se concrétise dans les décisions qu'il prend. En effet, c'est lui qui, en début d'année, établit les orientations qui vont influencer la réalisation des grandes activités de l'organisation. Le conseil d'administration voit ensuite à mettre à la disposition des dirigeants un certain nombre de moyens qui sont les ressources humaines et matérielles.

Pour s'assurer que l'organisation soit gérée selon ses valeurs et sa philosophie, le conseil d'administration adopte des politiques générales; une politique étant définie comme "un plan qui sert de guide aux décisions et qui détermine les frontières de l'action où le dirigeant se trouve engagé". (Crener et Monteil, 1971, p. 252). C'est ainsi que les décisions d'exécution prises par les dirigeants le sont dans un cadre administratif préalablement défini.

4.1.7 Les comités

De façon générale, le comité est défini comme étant un groupe restreint de personnes travaillant ensemble à la réalisation d'une tâche commune.

Il existe une foule de comités. Qu'on les appelle comité conseil ou équipe de travail, leur nature essentielle demeure la même car "un comité est un groupe de personnes qui se voient confier une tâche en tant que telle". (Koontz et O'Donnel, 1973, p. 346). On peut cependant distinguer deux types de comité: les comités permanents et les comités ad hoc ou spéciaux.

- Le comité permanent est celui où les participants sont désignés formellement et se réunissent de façon régulière. Ce genre de comité fait partie intégrante de la structure organisationnelle. Selon Mintzberg (1982, p. 158), le comité permanent "est un groupement interdépartemental de nature stable qui est réuni régulièrement pour discuter de sujets d'intérêt commun". On retrouve ce comité à tous les niveaux de la structure de l'organisation. Leur appellation varie selon les fonctions accomplies par chacun d'eux: comité directeur, comité de gestion, comité d'administration, conseil de gestion, conseil de direction, comité de coordination, table des directeurs, comité de liaison, comité de concertation, etc.

- Le comité ad hoc a pour sa part une vie plus éphémère, son intervention est ponctuelle. C'est "un comité créé pour accomplir une tâche particulière et qui est dissous quand la tâche est accomplie". (Galbraith, 1973, cité par Mintzberg, 1982). C'est le cas par exemple d'un comité composé de directeurs de

services et de directeurs d'écoles pour élaborer, valider et proposer un cadre budgétaire d'opérations courantes et ce, dans un temps défini. Le travail terminé, chacun reprend sa tâche régulière.

Le titre du comité est souvent révélateur de son objet et de ses pouvoirs: par exemple, le comité **consultatif** sur le **transport scolaire.**

Ceci nous amène à introduire deux notions: comité consultatif et comité décisionnel. Le comité consultatif émet des avis et formule des recommandations. L'organisme ou la personne qui consulte ce comité n'est pas tenu de donner suite à ses conclusions. La plupart des comités sont consultatifs. Quant au comité décisionnel, ses prises de position lient l'organisme qui l'a créé tout en commandant l'action chez ceux qui sont visés par ses décisions, dans le cadre évidemment des pouvoirs qui lui sont conférés. Dans le cas d'une commission scolaire, ce comité s'appelle habituellement **comité exécutif.**

Pour décrire le travail que doit accomplir un comité, on utilise des termes tels que mandat, responsabilités, fonctions et parfois, rôle. Pour éviter la confusion, précisons que:

- le mandat réfère à la tâche globale du comité: c'est une description concise du travail à accomplir par le comité. On retrouve souvent dans le mandat, des indications en rapport avec les pouvoirs et la durée du comité.

- les responsabilités du comité et les fonctions du comité sont des expressions employées pour décrire les tâches spécifiques ou encore les composantes de la tâche globale du comité. On peut retrouver aussi sous ces vocables, des précisions relatives à l'échéancier du comité, à des contraintes à respecter, etc. Notons toutefois que l'expression responsabilités du comité a une connotation "engageante"; c'est pourquoi cette expression est réservée aux comités décisionnels.

- le terme rôle est utilisé par certains auteurs pour décrire la fonction globale du comité. On entend aussi par rôle du comité, la signification d'une résultante informelle de fonctions. On dit par exemple que le rôle du comité est d'établir un lien entre ...ou encore de développer la cohésion, d'influencer, etc.

- Un des principaux avantages du comité est de favoriser la participation. C'est aussi le moyen privilégié de pouvoir mettre en application le mécanisme de coordination qu'est l'ajustement mutuel: harmonisation, cohésion, etc.

- Par ailleurs, le comité comporte des inconvénients. Mentionnons entre autres le coût élevé des décisions, la recherche du plus petit commun dénominateur et la tendance à l'uniformisation. Un autre type d'inconvénients, lié cette fois au statut et à l'autorité formelle ou informelle des membres du comité est la recherche et l'affirmation individuelle du pouvoir; d'où la naissance

de conflits néfastes à la bonne marche des travaux des comités.

4.1.8 Le comité exécutif

Le conseil d'administration a des responsabilités de nature stratégique: ses décisions engagent à long terme les orientations de l'organisme. Or, en raison de la mission même de l'organisme, du degré de complexité de cette mission, de la raison d'être du conseil d'administration, de sa taille, de la provenance de ses membres et de leur disponibilité, l'organisme se donne un comité exécutif, c'est-à-dire un groupe restreint de conseillers pour l'assister dans l'accomplissement de sa mission.

Le comité exécutif joue un rôle d'assistance auprès du conseil d'administration. Il s'occupe des tâches routinières ayant un caractère stratégique, prépare des recommandations au conseil ou encore, agit en son nom sur un certain nombre de sujets par voie de délégation.

Le fonctionnement du comité exécutif est soumis ordinairement à des règles précises fixées par le conseil d'administration de qui il relève. Ces règles visent notamment le quorum, le nombre minimum de réunions, les limites budgétaires et le rapport annuel des activités du comité.

Le comité exécutif comporte deux grands avantages. Le premier est de permettre à ce comité, à cause du nombre restreint de membres dont il est composé, "un examen complet des faits" (Koontz, 1973, p. 349) lors de l'étude de questions complexes ou de sujets spécialisés. Le second avantage est de laisser du temps au conseil d'administration pour examiner largement et par le plus d'intervenants possibles, les grandes questions qui lui sont soumises.

Si le comité exécutif comporte des avantages, il comporte aussi des inconvénients. C'est ainsi que certains membres du conseil, après avoir délégué des pouvoirs à leur exécutif, ont l'impression de perdre de l'autorité et de manquer d'information. Par contre, si la

délégation est bien faite et si le comité s'acquitte bien de son travail, c'est-à-dire selon les "exigences" du conseil d'administration, l'impression de perte d'autorité s'amenuise. Quant au manque d'information, il peut être contré par la consultation des procès-verbaux du comité exécutif, du rapport annuel de ses activités et des rapports périodiques.

4.1.9 Délégation de pouvoirs

En termes administratifs, déléguer réfère à un déplacement du centre de décision vers une autre instance ou une autre personne. Selon Crener et Monteil, page 333, il faut considérer la délégation dans le sens d'un mandat. "Déléguer est l'action d'assigner à chaque individu une part du travail total avec le pouvoir nécessaire pour l'accomplir et de déterminer son degré de dépendance envers son supérieur immédiat". En d'autres termes, la délégation de pouvoirs peut se définir comme "la transmission ou le transfert, pour une durée déterminée, à quelqu'un d'autre (délégataire), suivant certaines modalités, soumis à un contrôle, d'un

pouvoir de décision et d'exécution que le délégateur possède déjà et dont le délégataire doit rendre compte". (ministère de l'Éducation, La délégation de pouvoirs dans une nouvelle structure, 1972, p. 20).

Le droit administratif apporte un certain nombre de règles qu'il est utile de rappeler pour bien saisir toute la portée de cette réalité administrative. Voici selon nous les deux principales à retenir pour les fins du présent travail.

- On peut déléguer un pouvoir à quelqu'un mais le délégateur ne peut aliéner ses responsabilités. Déléguer n'est pas abandonner. Un organisme habilité à déléguer des pouvoirs peut le faire mais il ne doit pas y avoir "abdication de tels pouvoirs... ni disparition des contrôles". (Garant, 1985, p. 269).

- En rapport avec les articles 185 et 187 de la Loi sur l'instruction publique lesquelles habilitent les commissions scolaires à déléguer certains droits, pouvoirs et obligations, notons que:

- "L'auteur d'une délégation peut la révoquer en tout temps. Mais tant qu'il ne l'a pas révoquée, il ne peut se substituer au titulaire de la délégation ou annuler sa décision" (Garant, 1985, pp. 277-278). Cet auteur conclut que "cette règle est lourde de conséquences car elle signifie que celui qui délègue ses pouvoirs doit respecter cette délégation, en ce sens qu'il ne peut rescinder une décision prise; il ne peut non plus la prendre à la place du titulaire de la délégation".

5. PRÉSENTATION DES DONNÉES

5. PRÉSENTATION DES DONNÉES

Les pages qui suivent contiennent les données relatives à la composition et la formation, aux pouvoirs et obligations, au rôle et au fonctionnement de chacun des comités étudiés soit: le comité exécutif, le comité de gestion et le comité de coordination. Nous présentons ensuite la compilation des réponses aux questionnaires d'évaluation de chacun de ces comités sous forme de tableaux et de synthèses.

5.1 Le comité exécutif selon la loi et les documents officiels

5.1.1 Composition et formation

Le comité exécutif d'une commission régionale est composé de sept commissaires, nommés annuellement, lorsque la commission régionale comprend plus de vingt-cinq commissaires (Loi sur l'instruction publique, art. 430 et 74). Or, le conseil de la commission scolaire régionale Jardinel étant composé de trente et un commissaires, le comité exécutif est donc composé de sept commissaires. Le comité exécutif

doit de plus inclure le président du conseil des commissaires et doit comprendre au moins un commissaire provenant de chacune des commissions scolaires membre de la commission régionale. (Loi sur l'instruction publique, art. 430 et 74).

Comme les modalités de nomination des membres du comité exécutif ne sont pas prévues dans la loi, le conseil des commissaires les détermine lui-même en respectant toutefois les dispositions des articles de loi ci-haut mentionnés.

Les modalités arrêtées par le conseil des commissaires sont les suivantes:

- deux commissaires provenant de la commission scolaire Grand-Bois, 2
- deux commissaires provenant de la commission scolaire Mgr. Vachon, 2
- deux commissaires provenant de la commission scolaire Portneuf, 2
- un autre commissaire provenant d'une de ces trois commissions scolaires en respectant le principe de la rotation afin qu'à 1

tous les trois ans, chacune d'elles ait un troisième représentant au comité exécutif.

TOTAL : 7

5.1.2 Pouvoirs et obligations

La loi sur l'instruction publique stipule que "L'administration courante de la commission scolaire relève du comité exécutif qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlements..." (art. 431 et 186). Jusqu'à date, le comité exécutif n'a exercé que les pouvoirs qui lui ont été expressément délégués par le conseil des commissaires, (voir annexe D).

5.1.3 Rôle

Le comité exécutif joue un rôle d'assistance auprès du conseil en administrant les activités de la commission scolaire conformément aux décisions du conseil et en participant à l'élaboration et à l'application des politiques et des orientations de la commission scolaire. (Ministère de l'Éducation, page 9).

5.1.4 Fonctionnement

Les règles de fonctionnement du comité exécutif sont déterminées, par règlement, par le conseil des commissaires, sauf celles relatives au quorum et à la fréquence minimale des réunions qui, elles, sont fixées par la loi sur l'instruction publique; le quorum est "la majorité absolue de tous les membres" (art. 7) qui font partie du comité exécutif alors que la fréquence minimale des réunions est fixée à deux par mois (art. 431 et 180).

Selon le règlement fixant les règles de fonctionnement du comité exécutif de la C.S.R. Tardivel, celui-ci doit siéger le deuxième et le troisième mercredi de chaque mois. Or, comme le conseil des commissaires siège le deuxième mercredi de chaque mois, le comité exécutif tient sa réunion le même soir, après la séance du conseil des commissaires, vers vingt-trois heures. La durée des réunions de l'exécutif varie entre cinq et trente minutes. Quant aux réunions du troisième mercredi, elles n'ont tout simplement pas lieu.

Quelques commissaires du conseil assistent occasionnellement aux séances du comité exécutif. Toutefois, les procès-verbaux du comité parviennent à tous les membres du conseil.

Les commissaires, membres du comité exécutif, reçoivent une rémunération qui est déterminée par le gouvernement. Cette rémunération s'établit actuellement comme suit:

- au président, un montant annuel de 2240 $,
- à chaque membre, un montant annuel de 1340 $.

5.2 Le comité exécutif selon les répondants au questionnaire

Le questionnaire utilisé comprend vingt et une questions regroupées en sept sections. Nous avons traité les réponses au questionnaire section par section. Les réponses aux questions pouvant se répondre par **oui** ou **non** sont traitées sous forme de tableaux. Quant aux autres réponses, elles sont traitées sous forme de synthèses.

Trente-cinq personnes sur quarante et une ont répondu au questionnaire d'évaluation du comité exécutif, et

la répartition en nombre et en pour cent s'établit comme suit:

- membres *	6 sur 7	85,71%
- non-membres **	22 sur 25	88,00%
- cadres ***	7 sur 9	77,78%
total	**35 sur 41**	**85,37%**

* les commissaires du comité exécutif

** les commissaires du conseil

*** les directeurs de services (5) et les directeurs d'écoles(4)

SECTION 1: COMPOSITION DU COMITÉ

Cette section comporte deux questions visant à recueillir l'opinion des répondants en rapport avec la composition du comité ainsi qu'avec les changements souhaités.

- Dans l'ensemble, il apparaît que les membres (5/6), et les non-membres (19/22), sont satisfaits des modalités de formation du comité exécutif.

- Les cadres, pour leur part, en sont plutôt insatisfaits (4/7).

- Indépendamment du groupe auquel ils appartiennent, ceux qui sont insatisfaits des modalités de formation souhaitent que les nominations au comité se fassent d'une façon différente. Ils suggèrent que l'on ne tienne pas compte de la représentation par commission scolaire locale. Cela permettrait à tous les commissaires d'avoir une chance égale de siéger au comité exécutif. De plus, il est suggéré que les nominations se fassent sans tenir compte du poste occupé à la commission scolaire locale. Le même commissaire pourrait, à la fois, siéger au comité exécutif de la commision scolaire locale et à celui de la commision scolaire régionale.

SECTION 2: MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

La section 2 comprend cinq questions portant sur la quantité des matières traitées et sur la répartition de ces matières entre le comité exécutif et le conseil des commissaires. Les questions 3 et 5 constituent des prolongements aux questions 2 et 4 et le traitement des réponses à ces questions apparaît à la page suivante.

TABLEAU 1: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 2

Questions		Membres n = 6	Non-membres n = 22	Cadres n = 7
1. Les matières déléguées au comité exécutif sont-elles assez nombreuses?	Oui:	4	13	0
	Non:	2	9	7
	Pas rép.:	0	0	0
2. Y a-t-il des matières actuellement déléguées au comité exécutif et qui devraient relever plutôt du conseil des commissaires?	Oui:	1	6	1
	Non:	5	15	6
	Pas rép.:	0	1	0
4. Y a-t-il des matières qui relèvent présentement du conseil des commissaires et qui devraient relever du comité exécutif?	Oui:	1	8	7
	Non:	5	14	0
	Pas rép.:	0	0	0

- Les avis sont partagés quant au nombre de matières déléguées au comité exécutif. Chez les membres, 4 sur 6 estiment qu'elles sont assez nombreuses. Les cadres considèrent qu'elles ne le sont pas assez et ce, d'une façon unanime.

- C'est dans une faible proportion que les membres souhaitent un changement dans les matières qui leur sont déléguées. Alors que deux d'entre eux pensent que les matières déléguées ne sont pas assez nombreuses, un seul répond que des matières relevant du conseil des commissaires devraient plutôt relever du comité exécutif.

- Quelques non-membres souhaiteraient, en réponse à la question 3, que les matières déléguées au comité, en tout ou en partie, reviennent au conseil des commissaires.

- Ceux qui souhaitent, en réponse à la question 5, que certaines matières passent du conseil au comité nous indiquent que le conseil devrait se réserver les grandes opérations: adoption du budget, adoption des états financiers, les plans à long terme. Quant aux opérations de routine, elles devraient selon eux, être déléguées au comité exécutif.

SECTION 3: FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

Cette section comporte quatre questions sur l'horaire et la durée des réunions ainsi que sur le fonctionnement général du comité. La question 4 est un prolongement de la question 3 et les réponses à cette question apparaissent aux pages suivantes.

TABLEAU 2: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 3

Questions		Membres n = 6	Non-membres n = 22	Cadres n = 7
1. Croyez-vous que le moment pour tenir les réunions du comité est bien choisi?	Oui:	3	18	1
	Non:	3	2	6
	Pas rép.:	0	2	0
2. La durée des réunions du comité est-elle suffisante?	Oui:	5	16	5
	Non:	1	4	2
	Pas rép.:	0	2	0
3. Pensez-vous que des modifications devraient être apportées au fonctionnement du comité exécutif?	Oui:	2	7	7
	Non:	4	13	0
	Pas rép.:	0	2	0

- La moitié des membres sont satisfaits du moment choisi pour tenir les réunions. Ils soulignent que cela évite des déplacements, que les coûts en sont par le fait même diminués et que tous les commissaires ont la possibilité d'assister aux réunions s'ils le désirent. Ces mêmes avantages sont aussi mentionnés par les autres commissaires.

- Les non-membres et les cadres suggèrent que l'on tienne la réunion à un autre moment. Certains d'entre eux pensent que l'heure tardive peut amener une prise de décision trop rapide sur certains sujets.

- Il est surprenant de constater que les membres ne mentionnent pas qu'ils souhaitent changer le moment de la réunion alors qu'ils en sont insatisfaits dans une proportion de 50%.

- La durée des réunions est suffisante pour la plupart, compte tenu des délégations actuelles.

- Moins de la moitié des commissaires pensent que des modifications devraient être apportées au fonctionnement du comité alors que c'est d'une façon unanime que les cadres souhaitent un changement.

- Les modifications souhaitées par les cadres à la question 4 concernent l'aménagement du local des réunions. Ils souhaitent de plus voir confier au comité l'administration des affaires dites à court et à moyen terme de la commission.

SECTION 4: ROLE DU COMITE

La section 4 comporte deux questions sur le rôle que joue le comité exécutif soit:

A votre avis, le comité exécutif joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?

Si non, pourquoi?

- C'est dans une proportion assez semblable que les membres (4/6) et les non-membres (14/22) considèrent que le comité exécutif joue le rôle qu'il doit jouer, c'est-à-dire administrer les objets qui lui sont délégués par le conseil des commissaires.

- Les cadres sont unanimes à dire que le comité ne joue pas le rôle qu'il doit jouer puisqu'il ne possède pas suffisamment de délégations de pouvoirs. Ayant peu de délégations de pouvoirs, le comité n'a pas pour effet de libérer le conseil ni de lui permettre en conséquence de se consacrer aux grandes opérations dont il a la responsabilité.

SECTION 5: AVANTAGES DU COMITÉ

La section 5 comporte trois questions portant sur les avantages du comité et sur l'accroissement de son efficacité. Les réponses à la question 3 apparaissent à la page suivante.

TABLEAU 3: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 5

Questions		Membres n = 6	Non-membres n = 22	Cadres n = 7
1. Y a-t-il des avantages pour la commission scolaire d'avoir un comité exécutif tel qu'il existe présentement?	Oui:	2	13	2
	Non:	3	7	5
	Pas rép.:	1	2	0
2. Pourrait-on accroître l'efficacité du comité exécutif?	Oui:	4	14	6
	Non:	2	5	1
	Pas rép.:	0	3	0

- Parmi les répondants, ceux qui voient le plus d'avantages à avoir un comité exécutif sont les non-membres. Selon eux, ce dernier permet de régler certains problèmes plus efficacement car les membres sont moins nombreux. De plus, il libère le conseil de certaines tâches.

- C'est dans une proportion beaucoup plus faible que les autres répondants voient des avantages pour la commission scolaire d'avoir un comité exécutif. Ces derniers justifient leurs réponses en invoquant le peu de matières déléguées à ce comité.

- En réponse à la question 3, les répondants croient que l'on pourrait accroître l'efficacité du comité en lui déléguant plus de matières. Par exemple, on pourrait lui confier l'administration du budget d'immobilisations. D'autres suggèrent que les travaux confiés à des comités ad hoc soient confiés au comité exécutif.

SECTION 6: INCONVÉNIENTS

La section 6 comprend 4 questions en rapport avec les inconvénients, les correctifs à être apportés et les coûts de fonctionnement du comité. Les réponses aux questions 2 et 3 sont traitées après le présent tableau.

TABLEAU 4: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 6

Questions		Membres n = 6	Non-membres n = 22	Cadres n = 7
1. Existe-t-il des inconvénients pour la commission scolaire d'avoir un comité exécutif?	Oui:	0	2	1
	Non:	5	17	6
	Pas rép.:	1	3	0
4. Le coût du comité exécutif (par exemple, rémunération des membres) vous apparaît-il justifiable compte tenu des responsabilités confiées à ce comité?	Oui:	1	10	0
	Non:	5	10	7
	Pas rép.:	0	2	0

- Peu de répondants croient qu'il existe des inconvénients pour la commission scolaire d'avoir un comité.
- Les inconvénients soulevés par les répondants à la question 2 ont trait principalement au coût du comité qui est élevé, compte tenu des tâches à accomplir.
- Aucune suggestion n'est faite en réponse aux correctifs demandés à la question 3.

SECTION 7: ÉVALUATION GLOBALE

Cette dernière section ne comprend qu'une question soit:

Globalement, que pensez-vous du comité exécutif de la commission scolaire régionale Tardivel?

- Les opinions divergent quant à l'évaluation que font les membres du comité exécutif. Alors que certains croient que ce comité pourrait disparaître, d'autres le considèrent comme nécessaire. Les constantes qui apparaissent sont que le coût du comité est trop élevé et qu'il devrait avoir plus de matières à traiter.

- Chez les non-membres, certains considèrent que le comité exécutif joue un rôle inutile. Pour d'autres, il y aurait lieu d'augmenter les responsabilités de celui-ci afin de le rendre plus efficace. Pour certains, le comité fournit des avantages pécuniaires aux commissaires et on considère que tous devraient pouvoir en profiter. Ceux qui croient que le comité fait un bon travail souhaitent que ses tâches soient augmentées afin qu'il puisse libérer davantage le conseil.

- Les cadres souhaitent que l'on augmente le nombre de matières déléguées au comité afin de le rendre plus efficace: le coût en serait alors davantage justifié.

5.3 Le comité de gestion selon les documents consultés

5.3.1 Composition

Le comité de gestion est composé du directeur général et des cinq directeurs de services, soit: le directeur des services éducatifs, le directeur des services de l'éducation aux adultes, le directeur des services du personnel, le directeur des services financiers et de l'équipement et le secrétaire général.

5.3.2 Mandat

Il n'existe pas de mandat écrit du comité de gestion. Cependant, la pratique en fait un comité consultatif dont le mandat est de conseiller le directeur général sur toutes questions relatives à l'administration générale de la commission.

5.3.3 Fonctions

Le comité de gestion a pour fonctions:

- de suggérer des orientations et des objectifs touchant l'organisme et son fonctionnement;

- de proposer des politiques, des règles et des procédures administratives;

- d'étudier et de recommander des programmes de planification, de développement et de contrôle des activités pédagogiques et administratives;

- d'élaborer l'ordre du jour des réunions du conseil des commissaires et du comité exécutif, d'établir la problématique des dossiers à l'étude et de suggérer, selon le cas, des hypothèses de solutions;

- d'assurer la coordination interservices;

- d'aviser le directeur général sur toutes questions qu'il juge à propos de soumettre au comité.

5.3.4 Rôle

Le rôle du comité de gestion est de conseiller et d'assister le directeur général dans l'ensemble de ses fonctions.

5.3.5 Fonctionnement

Le comité de gestion est présidé par le directeur général. Les réunions sont hebdomadaires et la moyenne est de trois réunions par mois. La durée des réunions est d'environ deux heures et demie.

Les "prises de position" se prennent par consensus. Le secrétaire général dresse un procès-verbal de chaque réunion et en transmet une copie aux membres du comité.

5.4 Le comité de gestion selon les répondants au questionnaire

Le questionnaire utilisé comprend cinquante-sept questions regroupées en huit sections. Les précisions relatives au traitement des réponses du comité exécutif

(Voir 5.2) s'appliquent aussi à celles du questionnaire d'évaluation du comité de gestion.

Ajoutons que les non-membres n'avaient pas à répondre aux questions précédées d'un astérisque. Dans les tableaux, plutôt que de laisser en blanc les espaces vis-à-vis les dites questions, nous avons placé à nouveau un astérisque afin d'éviter toute confusion quant à une absence de réponse.

Huit personnes sur neuf ont répondu au questionnaire d'évaluation du comité de gestion et la répartition en nombre et en pour cent s'établit comme suit:

- membres *	5 sur 5	100%
- non-membres *	3 sur 4	75%
total	**8 sur 9**	**88,89%**

* les directeurs des services
** les directeurs d'écoles

SECTION 1: NATURE DU COMITÉ

Cette section comprend dix questions portant sur l'appellation, la raison d'être, la composition, les pouvoirs du comité de gestion ainsi que sur les besoins des membres en regard de ce comité. Les questions 2, 4, 6, 8 et 10 constituent des prolongements aux autres questions et le traitement des réponses à ces questions apparaît aux pages suivantes.

TABLEAU 5: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 1

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
1. L'appellation de ce comité, comité de gestion, vous semble-t-elle adéquate?	Oui:	5	1
	Non:	0	2
	Pas rép.:	0	0
3. Selon vous, les membres du comité ont-ils une compréhension uniforme de la raison d'être de ce comité?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
5. Le comité répond-il à vos besoins?	Oui:	4	*
	Non:	1	
	Pas rép.:	0	

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
7. La composition actuelle du comité est-elle satisfaisante?	Oui:	4	2
	Non:	1	1
	Pas rép.:	0	0
9. Ce comité a-t-il des pouvoirs?	Oui:	2	3
	Non:	2	0
	Pas rép.:	1	0

- Dans l'ensemble, les membres sont satisfaits de la nature du comité de gestion. On observe des insatisfactions chez les non-membres.

- Certains directeurs d'écoles croient que l'appellation du comité devrait être changée. À la question 2, ils répondent qu'étant donné sa composition, il serait plus adéquat de le nommer comité de régie ou comité d'orientation et de planification.

- Le comité répond aux besoins des membres dans une proportion de 80%. À la question 6, ces derniers indiquent que le comité existe pour répondre aux besoins de la commission scolaire, des écoles et des services. Certains non-membres, pour leur

part, considèrent que ce comité doit servir à régir et à coordonner les activités du centre administratif. Cela explique pourquoi le comité ne répond pas à leurs besoins.

- la composition du comité est insatisfaisante pour un membre et deux non-membres. A la question 8, ils soulignent que cela est dû à l'absence des directeurs d'écoles à ce comité.

- la perception des répondants, quant aux pouvoirs du comité est différente: la moitié des membres croit que ce comité possède des pouvoirs réels alors que chez les non-membres tous le pensent.

- Quant à savoir si le comité possède des pouvoirs, les répondants lui en reconnaissent deux types: des pouvoirs de recommandations à la commission scolaire et des pouvoirs décisionnels sur la régie interne.

SECTION 2: FONCTIONS DU COMITÉ

La section 2 contient quatre questions sur les fonctions exercées par le comité et les secteurs d'activités qu'il touche.

- Les membres et les non-membres ont la même vision des fonctions exercées par ce comité.

- Les fonctions exercées par le comité, selon les répondants, sont les suivantes:

  - préparer les réunions de la commission;
  - coordonner l'action des services;
  - voir à la gestion du pavillon administratif;
  - partager de l'information;
  - faire des recommandations au directeur général;
  - articuler les grandes orientations de la commission.

On considère, dans l'ensemble, que les secteurs d'activités relevant du comité sont pertinents.

SECTION 3: MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

On retrouve dix questions dans cette section. Elles concernent le choix des matières, leur dédoublement avec celles d'autres comités, la préparation des sujets traités ainsi que les prises de position du comité. Les questions 2, 5, 7 et 10 sont en guise de complément aux autres questions et le traitement des réponses à celles-ci apparaît aux pages suivantes.

TABLEAU 6: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 3

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
1. Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par un autre comité?	Oui:	1	1
	Non:	4	0
	Pas rép.:	0	2
3. Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées entre directeurs ou par d'autres mécanismes ou par d'autres moyens?	Oui:	4	0
	Non:	1	0
	Pas rép.:	0	3
4. Vous semble-t-il exister du dédoublement quant aux matières traitées par le comité de gestion et celles traitées par un ou d'autres comités?	Oui:	3	2
	Non:	2	0
	Pas rép.:	0	1

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
6. Les sujets traités par le comité sont-ils bien préparés avant d'être soumis au comité?	Oui:	2	•
	Non:	3	
	Pas rép.:	0	
8. Les matières traitées par le comité de gestion vous semblent-elles avoir déjà été traitées par un autre comité avant de lui être soumises?	Oui:	1	•
	Non:	2	
	Pas rép.:	2	
9. Les prises de position du comité de gestion sont-elles, selon vous, soumises par la suite à un autre comité d'étude avant qu'une décision ne soit prise?	Oui:	3	2
	Non:	2	0
	Pas rép.:	0	1

- Peu de répondants croient que des matières traitées au comité de gestion devraient l'être par un autre comité. Cependant, certaines matières pourraient être traitées par d'autres mécanismes.

- En réponse à la question 2, un membre pense que les matières suivantes devraient être traitées soit par d'autres comités ou par d'autres mécanismes: l'aménagement

physique, l'immobilisation et l'horaire du pavillon et la gestion des ressources humaines tandis qu'ils sont trois à le penser à l'égard des matières qui ne concernent qu'une ou deux personnes. Les membres proposent que ces matières soient traitées soit par des rencontres individuelles, des échanges de documents ou par un comité de régie interne.

- Chez les non-membres on souligne que le comité de gestion doit traiter les matières de régie interne et exclure celles qui sont déjà traitées au comité de coordination.

- À la question 5, les membres estiment qu'il existe du dédoublement parmi les matières traitées par le comité de gestion et celles traitées par le comité de coordination notamment le cadre général d'organisation des enseignements, les budgets d'opérations et d'immobilisations, les négociations locales et les politiques diverses.

- Les membres croient majoritairement que les sujets traités par le comité ne sont pas assez bien préparés avant d'y être soumis.

- À la question 7, ils expliquent que le fait que certains sujets soient annoncés, traités et réglés, séance tenante, et que l'ordre du jour soit confectionné sur place est un obstacle à la préparation des participants.

- Les membres admettent que certains sujets peuvent faire l'objet de consultation après avoir d'abord été soumis au comité de gestion.

- À la question 10, les membres énumèrent les sujets suivants comme étant du ressort du comité:

Sujets	% des membres
. orientations budgétaires	80%
. orientations et objectifs de la commission	60%
. politiques de la commission	60%
. préparation des réunions de la commission	60%
. affectation des ressources humaines	60%
. gestion de la commission	40%
. services à l'élève	40%
. organisation du centre administratif	40%
. suivi des décisions de la commission	40%

- Il est à noter que ce sont les orientations budgétaires qui ont été mentionnées par le plus grand nombre de membres.

- Chez les non-membres, deux sur trois privilégient les sujets suivants comme étant du ressort du comité:

  - régime pédagogique;
  - administration générale;
  - budgets;
  - communications avec les écoles;
  - gestion du centre administratif.

- On peut remarquer que les préoccupations sont différentes d'un groupe à l'autre.

- Il est à noter que ce sont les orientations budgétaires qui ont été mentionnées par le plus grand nombre de membres.

- Chez les non-membres, deux sur trois privilégient les sujets suivants comme étant du ressort du comité:

  - régime pédagogique;
  - administration générale;
  - budgets;
  - communications avec les écoles;
  - gestion du centre administratif.

- On peut remarquer que les préoccupations sont différentes d'un groupe à l'autre.

SECTION 4: FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

On retrouve dix-neuf questions dans cette section. Les points abordés sont les suivants: l'ordre du jour, la fréquence, la longueur et le déroulement des réunions, les procès-verbaux, le respect du rôle des participants, la liberté d'expression, le rôle du président ainsi que le rôle que joue le comité sur la gestion des répondants. Les réponses aux questions 1, 7, 11 et 14 sont traitées après le tableau de la présente section.

TABLEAU 7: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 4

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
2. Les réunions sont-elles trop longues?	Oui:	0	*
	Non:	5	
	Pas rép.:	0	
3. Les réunions sont-elles trop courtes?	Oui:	0	*
	Non:	5	
	Pas rép.:	0	
4. La fréquence des réunions vous apparaît-elle adéquate?	Oui:	3	*
	Non:	2	
	Pas rép.:	0	

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
5. Les procès-verbaux sont-ils satisfaisants?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
6. Le déroulement des réunions est-il à votre goût?	Oui:	4	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
8. Les prises de position du comité se prennent-elles dans le respect du rôle dévolu à chaque participant?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
9. Êtes-vous à l'aise dans ce comité?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
10. Les membres du comité vous semblent-ils à l'aise dans ce comité?	Oui:	5	2
	Non:	0	0
	Pas rép.:	0	1
12. Y a-t-il unité au sein de ce comité?	Oui:	4	*
	Non:	1	
	Pas rép.:	0	

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
13. Pouvez-vous exprimer librement vos opinions?	Oui:	4	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	1	
15. L'existence d'un procès-verbal est-il un obstacle à l'expression des membres du comité?	Oui:	0	*
	Non:	5	
	Pas rép.:	0	
16. Le président du comité joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
17. Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle facilitant?	Oui:	4	1
	Non:	0	1
	Pas rép.:	1	1
18. Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle contraignant?	Oui:	0	1
	Non:	4	1
	Pas rép.:	1	1
19. L'impact des travaux du comité sur les décisions prises en finale par le directeur général est-il satisfaisant?	Oui:	5	3
	Non:	0	0
	Pas rép.:	0	0

- Le taux de satisfaction des membres quant au fonctionnement du comité est, dans l'ensemble, très élevé.

- À la question 1, les observations relatives aux composantes de l'ordre du jour indiquent que les membres en sont satisfaits. Les améliorations suivantes sont quand même proposées: que l'ordre du jour soit connu à l'avance, que l'on regroupe les sujets par thèmes et que l'on traite d'abord les sujets importants.

- Il est suggéré par certains membres que les réunions soient bi-mensuelles.

- Tous les membres sont satisfaits des procès-verbaux et du déroulement des réunions.

- Les membres croient que l'on respecte le rôle de chacun et ils se sentent à l'aise dans ce comité. Ils disent pouvoir exprimer librement leurs opinions et que l'existence d'un procès-verbal ne brime pas cette liberté d'expression. Tous affirment que le président joue effectivement le rôle qu'il doit jouer.

- La majorité des répondants estiment que le comité exerce sur leur gestion un rôle facilitant. Selon un non-membre le comité contraint sa gestion puisque ce dernier prend des décisions qui ont une incidence directe sur son école.

- Les membres croient que les travaux du comité ont un réel impact sur les décisions prises en finale par le directeur général puisqu'il y a concordance entre les consensus faits au comité et les décisions du directeur général.

SECTION 5: ROLE DU COMITÉ

Cette section comprend dix questions. Elles concernent l'importance du comité dans la gestion de la commission scolaire, les rôles joués par ce comité, les causes nuisibles à la réalisation de ses rôles et l'intégration des compétences des membres qui siègent sur ce comité. Les réponses aux questions 2, 4, 8 et 10 sont présentées au bas du tableau qui suit.

TABLEAU 8: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 5

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
1. Le comité joue-t-il un rôle important dans la gestion de la commission scolaire?	Oui:	5	3
	Non:	0	0
	Pas rép.:	0	0
3. Selon vous, le comité joue-t-il d'autres rôles?	Oui:	4	3
	Non:	1	0
	Pas rép.:	0	0
5. Existe-t-il des causes qui empêchent le comité de jouer véritablement le rôle qu'il doit jouer?	Oui:	2	1
	Non:	3	1
	Pas rép.:	0	1

Questions		Membres n = 5	Non-membres n = 3
6. Est-ce que les membres du comité semblent avoir sensiblement les mêmes conceptions du (des) rôle(s) que doit jouer le comité?	Oui:	5	*
	Non:	0	
	Pas rép.:	0	
7. A votre avis, y a-t-il d'autres comités q jouent le(s) même(s) rôle(s) que joue le comité de gestion?	Oui:	1	0
	Non:	2	2
	Pas rép.:	0	1
9. Selon vous, le comité favorise-t-il l'intégration des "compétences" qui y siègent?	Oui:	4	0
	Non:	1	1
	Pas rép.:	0	2

- le rôle du comité de gestion est considéré important par tous les répondants. Les membres justifient son importance en mentionnant que le comité est le lieu de synthèse de l'action des services et qu'il est aussi la dernière instance qui recommande au directeur général.

- Les non-membres perçoivent le comité comme ayant la plus grande influence. Il est selon eux, le plus haut niveau décisionnel avant le conseil des commissaires.

- Concernant le rôle principal joué par le comité à la question 2, les membres répondent qu'il conseille le directeur général, qu'il est le lien de coordination entre les services et qu'il gère les activités de la commission scolaire. Quant aux non-membres, ils répondent que ce comité décide des orientations de la commission, qu'il conseille le directeur général et qu'il a aussi un rôle d'expertise et de consultation.

- Les membres partagent la même conception du(des) rôle(s) que doit jouer le comité.

- Les non-membres ne pensent pas que d'autres comités jouent le(s) même(s) rôle(s) que le comité de gestion alors que deux membres mentionnent à la question 8 que le comité de coordination joue le même rôle que le comité de gestion.

- Peu de répondants estiment que le comité ne favorise pas l'intégration des compétences qui y siègent.

- Ceux qui croient que le comité ne favorise pas l'intégration des compétences qui y siègent, rapportent à la question 10 que les sujets ne sont pas connus assez tôt et que le temps nécessaire à une réflexion et à une recherche personnelle sur ces mêmes sujets n'est pas suffisant.

SECTION 6: AVANTAGES DU COMITÉ

Cette section comprend la question suivante:

Quels sont les principaux avantages d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de gestion?

- Pour la majorité des répondants, les principaux avantages d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion sont: qu'il permet une concertation et un partage d'opinions.

- Quant aux non-membres ils ajoutent que le comité est un support pour le directeur général.

SECTION 7: INCONVÉNIENTS DU COMITÉ

la section 7 vise à faire connaître les inconvénients d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion et les correctifs qui devraient être apportés.

- Peu d'inconvénients sont soulevés tant par les membres que par les non-membres si ce n'est que le comité gère sans la présence des partenaires que sont les directeurs d'écoles et, que certains sujets traités par le comité devraient plutôt être traités par le directeur général et le(s) gestionnaire(s) concerné(s).

- Un membre et un non-membre suggèrent que les directeurs d'écoles siègent à ce comité.

SECTION B: ÉVALUATION GLOBALE

À la section B, on pose la question suivante:

Globalement, que pensez-vous du comité de gestion de la commission scolaire régionale Tardivel?

- les membres sont majoritairement satisfaits de ce comité alors que les non-membres considèrent que son champ d'action déborde sur celui des écoles.

5.5 Le comité de coordination selon les documents consultés

5.5.1 Composition

Le comité de coordination est composé du directeur général, des directeurs de services, du coordonnateur de l'enseignement général et des quatre directeurs d'écoles.

5.5.2 Mandat

Le comité de coordination n'a pas de mandat écrit. Il opère sur une base empirique. Concrètement, c'est un comité consultatif dont le mandat est d'aviser le directeur général sur l'ensemble des politiques régissant l'administration générale et pédagogique des écoles.

5.5.3 Fonctions

Le comité de coordination a pour fonctions:

- d'étudier et de recommander des orientations et des objectifs touchant la commission scolaire et le fonctionnement des écoles;

- d'examiner l'applicabilité des politiques des règles et des procédures visant l'administration des écoles et de faire les recommandations appropriées;

- de recommander des modalités d'allocations des ressources humaines, matérielles et financières;

- d'aviser le directeur général sur toutes questions relatives à la bonne marche des écoles.

5.5.4 Rôle

le rôle du comité de coordination est d'assurer la cohérence des activités d'administration générale et pédagogique des écoles.

5.5.5 Fonctionnement

le comité de coordination est présidé par le directeur général. le comité se réunit mensuellement et les réunions ont une durée moyenne de trois heures. les "prises de position" se prennent par consensus. le secrétaire du

comité (coordonnateur de l'enseignement général) dresse un procès-verbal de chaque réunion et une copie est remise à chaque participant. De plus, des copies du procès-verbal sont affichées dans les écoles et une est expédiée au syndicat des enseignants.

5.6 Le comité de coordination selon les répondants au questionnaire

Les précisions relatives au traitement des réponses du comité exécutif (voir 5.2) et du comité de gestion (voir 5.4) s'appliquent aussi au traitement des réponses au questionnaire d'évaluation du comité de coordination.

Dix-sept personnes sur dix-neuf ont répondu au questionnaire d'évaluation du comité de gestion et la répartition en nombre et en pour cent s'établit comme suit:

- membres *	9 sur 10	90%
- non-membres **	8 sur 9	88,9%
total	**17 sur 19**	**89,47%**

* les directeurs de services (5) et les directeurs d'écoles (4)

** les directeurs adjoints d'écoles (6) et les gérants (2)

SECTION 1: NATURE DU COMITÉ

Cette section comprend six questions portant sur l'appellation, la raison d'être, la composition et les pouvoirs du comité de coordination ainsi que sur les besoins des membres en regard de ce comité. Les questions 2, 4, 6, 8 et 10 constituent des prolongements aux autres questions et le traitement des réponses à ces questions apparaît aux pages suivantes.

TABLEAU 9: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 1

Questions		Membres: dir. d'écoles n = 3	Membres: cadres de services n = 6	Non-membres: dir.adj. d'écoles n = 6	Non-membres: gérants n = 2
1. L'appellation de ce comité, comité de coordination, vous semble-t-elle adéquate?	Oui:	1	5	5	2
	Non:	2	1	1	0
	Pas rép.:	0	0	0	0
3. Selon vous, les membres du comité ont-ils une compréhension uniforme de la raison d'être de ce comité?	Oui:	0	2	*	*
	Non:	1	4		
	Pas rép.:	0	0		

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
5. Le comité répond-t-il à vos besoins?	Oui:	0	1	6	2
	Non:	2	5	0	0
	Pas rép.:	1	0	0	0
7. La composition actuelle du comité est-elle satisfaisante?	Oui:	2	1	5	2
	Non:	0	5	1	0
	Pas rép.:	1	0	0	0
9. Ce comité a-t-il des pouvoirs?	Oui:	1	6	5	0
	Non:	0	0	1	2
	Pas rép.:	0	0	0	0

- Les répondants diffèrent d'opinions sur la nature du comité sauf en ce qui a trait à la composition et à la compréhension de sa raison d'être.

- En réponse à la question 2, les cadres d'écoles disent que ce comité devrait s'appeler comité de gestion puisqu'il réunit tous les principaux gestionnaires de la commission scolaire.

- Aux questions 1 et 4, les membres pensent majoritairement qu'ils n'ont pas la même compréhension de la raison d'être de ce comité puisque les besoins et les attentes des participants sont différents.

- Le comité répond très peu aux besoins des membres alors qu'il répond largement à ceux des autres répondants.

- Les besoins auxquels devrait répondre le comité sont à peu près les mêmes, indépendamment des groupes de répondants. À la question 6, on mentionne l'information, la consultation, la coordination des actions, l'établissement de politiques de gestion ainsi que la concertation.

- La composition du comité ne satisfait pas tous les membres. Certains croient que le comité devrait être majoritairement composé de directeurs d'écoles. D'autres, par contre estiment que les directeurs de services ne devraient être présents qu'au besoin. Il est aussi suggéré que le comité soit formé du directeur général et des intervenants dont la première préoccupation est la pédagogie.

- La majorité des répondants croient, en réponse à la question 10, que le comité de coordination a des pouvoirs puisqu'il influence les décisions du directeur général.

SECTION 2: FONCTIONS DU COMITÉ

La section 2 contient quatre questions sur les fonctions exercées par le comité et les secteurs d'activités qu'il touche.

- Dans l'ensemble, on ne croit pas que le comité touche à trop de secteurs d'activités et aucun répondant ne propose d'en ajouter.

- D'après les répondants les fonctions exercées par le comité sont: la mise en commun d'informations, la coordination des actions des écoles et des services, l'élaboration de consensus, l'étude et la recommandation des politiques générales.

- Quelques répondants croient que certains sujets ne devraient pas être traités par ce comité: ceux qui sont de la compétence exclusive des directeurs d'écoles et ceux qui n'ont pas d'intérêt pour l'ensemble des membres.

SECTION 3: MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

On retrouve dix questions dans cette section. Elles concernent le choix des matières, leur dédoublement avec celles d'autres comités, la préparation des sujets traités ainsi que les prises de position du comité. Les questions 2, 5, 7 et 10 apportent des précisions aux autres questions et le traitement des réponses à ces questions apparaît après le présent tableau.

TABLEAU 10: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 3

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
1. Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par un autre comité?	Oui:	1	3	2	1
	Non:	1	3	4	1
	Pas rép.:	1	0	0	0
3. Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par d'autres mécanismes ou par d'autres soyons?	Oui:	3	4	3	1
	Non:	0	2	2	1
	Pas rép.:	0	0	1	0

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
4. Vous semble-t-il exister du dédoublement quant aux matières traitées par le comité de coordination et celles traitées par un ou d'autres comités?	Oui:	3	3	2	0
	Non:	0	3	4	2
	Pas rép.:	0	0	0	0
6. Les sujets traités par le comité sont-ils bien préparés avant d'être soumis au comité?	Oui:	0	1	•	•
	Non:	2	4		
	Pas rép.:	1	1		
8. Les matières traitées par le comité de coordination vous semblent-elles avoir déjà été traitées par un autre comité avant de lui être soumises?	Oui:	3	3	•	•
	Non:	0	3		
	Pas rép.:	0	0		
9. Les prises de position du comité de coordination sont-elles, selon vous, soumises par la suite à un autre comité d'étude avant qu'une décision ne soit prise?	Oui:	1	1	1	0
	Non:	2	4	5	2
	Pas rép.:	0	1	1	0

- Les répondants ont des opinions assez différentes sur la question des matières traitées par le comité.

- À la question 2, les exemples de matières qui devraient être traitées par un autre comité peuvent être regroupées en deux catégories; celles relevant du service des finances et de l'équipement d'une part, et du service du personnel d'autre part. Plusieurs répondants croient que certaines matières auraient avantage à être étudiées par des comités ad hoc.

- Tous les cadres d'écoles disent qu'il existe du dédoublement quant aux matières traitées par le comité de coordination. À la question 5, ils indiquent que les matières touchant le budget et les programmes institutionnels sont traitées aussi par le comité de gestion. Quant aux cadres de services, la moitié d'entre eux pensent qu'il y a du dédoublement dans les matières touchant le budget et le cadre général de l'organisation des enseignements, lesquelles, à leur avis, sont aussi traitées par le comité de gestion.

- À la question 7, les répondants souhaitent majoritairement que certains sujets

apportés au comité soient soumis par écrit et accompagnés de la documentation nécessaire à leur étude.

- Majoritairement, les répondants affirment que les prises de position du comité ne sont pas soumises pour étude à un autre comité.

- À la question 10, les sujets devant relever du comité, par 50% et plus des répondants, selon leur groupe respectif, sont les suivants:

Directeurs d'écoles

. orientation de la commission scolaire
. régime pédagogique
. budget
. échéancier annuel
. réunions de la commission scolaire
. relations de travail

Cadres de services

. budget
. gestion du personnel
. organisation de l'enseignement
. orientations et politiques
. cadre général

Directeurs adjoints d'écoles

- cadre général
- budget
- calendrier
- gestion du personnel

Gérants

- régime pédagogique
- budget
- orientations et politiques

SECTION 4: FONCTIONNEMENT DU COMITE

On retrouve dix-neuf questions dans cette section. Les points soulevés sont les suivants: l'ordre du jour, la fréquence, la longueur et le déroulement des réunions, les procès-verbaux, le respect du rôle des participants, la liberté d'expression, le rôle du président ainsi que le rôle du comité sur la gestion des répondants. Les synthèses des réponses aux questions 1, 7, 11 et 14 apparaissent après le présent tableau.

TABLEAU 11: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 4

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
2. Les réunions sont-elles trop longues?	Oui:	0	1	•	•
	Non:	3	5		
	Pas rép.:	0	0		
3. Les réunions sont-elles trop courtes?	Oui:	2	2	•	•
	Non:	1	4		
	Pas rép.:	0	0		
4. La fréquence des réunions vous apparaît-elle adéquate?	Oui:	3	5	•	•
	Non:	0	1		
	Pas rép.:	0	0		

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
5. Les procès-verbaux sont-ils satisfaisants?	Oui:	3	6	5	2
	Non:	0	0	0	0
	Pas rép.:	0	0	1	0
6. Le déroulement des réunions est-il à votre goût?	Oui:	2	6	•	•
	Non:	1	0		
	Pas rép.:	0	0		
8. Les prises de position du comité se prennent-elles dans le respect du rôle dévolu à chaque participant?	Oui:	1	6	•	•
	Non:	2	0		
	Pas rép.:	0	0		
9. Êtes-vous à l'aise dans ce comité?	Oui:	3	6	•	•
	Non:	0	0		
	Pas rép.:	0	0		
10. Les membres du comité vous semblent-ils à l'aise dans ce comité?	Oui:	2	5	3	2
	Non:	1	1	3	0
	Pas rép.:	0	0	0	0

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	
12. Y a-t-il unité au sein de ce comité?	Oui:	0	2	•	•
	Non:	2	3		
	Pas rép.:	1	1		
13. Pouvez-vous exprimer librement vos opinions?	Oui:	3	5	•	•
	Non:	0	1		
	Pas rép.:	0	0		
15. La diffusion du procès-verbal est-il un obstacle à l'expression des membres du comité?	Oui:	1	1	•	•
	Non:	2	5		
	Pas rép.:	0	0		
16. Le président du comité joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?	Oui:	3	6	•	•
	Non:	0	0		
	Pas rép.:	0	0		
17. Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle facilitant?	Oui:	2	5	6	2
	Non:	1	0	0	0
	Pas rép.:	0	1	0	0

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
18. Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle contraignant?	Oui:	1	2	1	0
	Non:	1	4	4	2
	Pas rép.:	1	0	1	0
19. L'impact des travaux du comité sur les décisions prises en finale par le directeur général est-il satisfaisant?	Oui:	3	5	6	1
	Non:	0	1	0	0
	Pas rép.:	0	0	0	1

- Dans l'ensemble, les répondants semblent être satisfaits du fonctionnement du comité.

- À la question 1, les suggestions suivantes sont faites dans un souci d'amélioration de l'ordre du jour: que l'on fasse connaître certains points à l'avance pour permettre une meilleure préparation et que les points soient soumis avec un résumé de la question.

- La longueur, la fréquence et le déroulement des réunions semblent répondre aux besoins des membres.

- Tous les membres se disent à l'aise dans ce comité mais certains croient que d'autres ne le sont pas.

- La majorité des répondants affirment que le manque d'unité au sein de ce comité est dû au fait que les membres ont des préoccupations différentes.

- Les répondants considèrent qu'ils peuvent exprimer librement leurs opinions et que la diffusion du procès-verbal n'est pas un obstacle à cette liberté d'expression.

- C'est à l'unanimité qu'ils affirment que le président joue son rôle puisqu'il permet la libre expression de chacun.

- Pour la plupart des répondants, le comité exerce un rôle facilitant sur leur gestion. Il permet des ajustements, un échange d'informations et une mise en commun des problèmes.

- Par contre, certains soutiennent que le comité contraint leur gestion par l'imposition de politiques trop uniformisantes.

SECTION 5: ROLE DU COMITE

Cette section comprend dix questions. Elles concernent l'importance du comité dans la gestion de la commission scolaire, les rôles joués par ce comité, les causes nuisibles à la réalisation de ses rôles et l'intégration des compétences des membres qui siègent sur ce comité. Le traitement des réponses aux questions 2, 4, 8 et 10 fait partie de la synthèse des autres questions.

TABLEAU 12: RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA SECTION 5

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
1. Le comité joue-t-il un rôle important dans la gestion de la commission scolaire?	Oui:	3	6	6	2
	Non:	0	0	0	0
	Pas rép.:	0	0	0	0
3. Selon vous, le comité joue-t-il d'autres rôles?	Oui:	3	5	4	1
	Non:	0	1	1	1
	Pas rép.:	0	0	1	0

Questions		Membres		Non-membres	
		dir. d'écoles n = 3	cadres de services n = 6	dir.adj. d'écoles n = 6	gérants n = 2
5. Existe-t-il des causes qui empêchent le comité de jouer véritablement le rôle qu'il doit jouer?	Oui:	1	5	2	0
	Non:	1	1	4	1
	Pas rép.:	1	0	0	1
6. Est-ce que les membres du comité semblent avoir sensiblement les mêmes conceptions du(des) rôle(s) que doit jouer le comité?	Oui:	0	4	•	•
	Non:	2	2		
	Pas rép.:	1	0		
7. À votre avis, y a-t-il d'autres comités qui jouent le(s) même(s) rôle(s) que joue le comité de coordination?	Oui:	3	2	1	0
	Non:	0	4	5	2
	Pas rép.:	0	0	0	0
9. Selon vous, le comité favorise-t-il l'intégration des "compétences" qui y siègent?	Oui:	0	5	4	2
	Non:	2	1	0	0
	Pas rép.:	1	0	2	0

- C'est à l'unanimité que les répondants disent que le comité joue un rôle important dans la gestion de la commission scolaire.

- Les répondants mentionnent à la question 1 que le rôle principal du comité est la coordination des unités. Les autres rôles mentionnés à la question 4 sont: influencer les décisions et favoriser la concertation.

- En réponse à la question 8, les directeurs d'écoles croient unanimement que le comité de gestion joue, dans certains cas, le(s) même(s) rôle(s) que joue le comité de coordination. Ce point de vue est aussi partagé par d'autres répondants.

- Selon deux directeurs d'écoles, le comité ne favorise pas l'intégration des compétences des membres qui y siègent. En réponse à la question 10, ceux-ci soulignent un manque d'unité dans la recherche des solutions dû à des préoccupations différentes.

SECTION 6: AVANTAGES DU COMITÉ

Cette section comprend la question suivante:

Quels sont les principaux avantages d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de coordination?

- Le comité de coordination favorise une compréhension des préoccupations de chacun. Il permet la concertation et la coordination des activités.

- Selon l'ensemble des répondants le comité de coordination permet: d'influencer les décisions du directeur général, d'échanger sur le vécu, de développer la cohésion dans l'action, de corriger les lacunes de planification, d'effectuer des contrôles et d'échanger sur le partage des ressources. De plus, il permet au directeur général d'avoir un lien direct avec les écoles et de prendre des décisions qui tiennent compte de leurs besoins.

SECTION 7: INCONVÉNIENTS DU COMITÉ

La section 7 vise à faire connaître les inconvénients d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion et les correctifs qui devraient être apportés.

- Les inconvénients mentionnés par quelques répondants sont les suivants: les coûts, les déplacements, le temps passé hors de l'école. On signale aussi les problèmes reliés à l'uniformisation découlant de certaines décisions.

SECTION 8: ÉVALUATION GLOBALE

À la section 8, on pose la question suivante:

Globalement, que pensez-vous du comité de gestion de la commission scolaire régionale Tardivel?

- Dans l'ensemble, tous les groupes de répondants se disent satisfaits du comité de coordination. On le voit comme étant indispensable à l'unité et à la saine gestion de la commission scolaire.

- Les carences soulevées ont trait au dédoublement de certaines matières traitées et au manque de planification à moyen et long terme.

6. ANALYSE DES DONNÉES

6. ANALYSE DES DONNÉES

6.1 Le comité exécutif

6.1.1 Composition et formation

Les modalités de nomination des membres du comité exécutif satisfont la majorité des commissaires. Selon les membres du comité, il n'y a pas lieu de se plaindre d'une procédure de nominations qui, en définitive, les sert bien. Quant aux non-membres, ils sont majoritairement satisfaits. Ceci s'explique par le fait que plus de la moitié d'entre eux (13 sur 24) siègent déjà au comité exécutif de la commission scolaire locale d'où ils originent et qu'il existe une entente tacite entre les commissaires à l'effet que le commissaire qui siège au comité exécutif de la locale ne siège pas au comité exécutif de la régionale.

Tant et aussi longtemps que les nominations au comité exécutif seront régies par les modalités actuelles (voir 5.1.1, page 58), le rôle de ce comité risque de n'être jamais valorisé

puisque la façon de nommer les membres fait en sorte que le comité est perçu par la majorité des répondants comme "un avantage pécuniaire" plutôt que d'être considéré comme le palier décisionnel de niveau stratégique le plus important après le conseil des commissaires.

6.1.2 Pouvoirs et obligations

La loi prévoit que "L'administration courante de la commission scolaire relève du comité exécutif qui exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par règlements..." (art. 431 et 186).

Comme le conseil des commissaires n'a jamais précisé le champ des activités dites d'administration courante, le comité exécutif a dû s'en tenir à n'exercer que les pouvoirs expressément délégués par le conseil.

6.1.3 Rôle

Les commissaires estiment que le comité joue son rôle. Par contre, lorsqu'ils affirment que

pour accroître son efficacité il faudrait augmenter le nombre de matières à traiter, nous devons conclure avec la majorité des répondants que d'une part, le comité joue son rôle c'est-à-dire qu'il fait ce que le conseil lui demande de faire, mais d'autre part, qu'il ne joue pas nécessairement le rôle qu'il pourrait jouer.

De plus, si on se réfère à la définition du rôle du comité exécutif décrit dans notre cadre conceptuel (4.1.8), nous réalisons que le comité, n'exerçant pas les pouvoirs d'administrer les affaires courantes, il ne remplit que partiellement son rôle d'assistance auprès du conseil des commissaires.

6.1.4 Fonctionnement

Les réponses de cette section doivent être interprétées en fonction du facteur "nombre de matières traitées" par le comité. Ainsi, ceux qui se disent satisfaits ou insatisfaits justifient leur position par le nombre suffisant ou insuffisant des matières traitées par le comité. Par exemple, ceux qui affirment que la

durée des réunions est satisfaisante eu égard au petit nombre de matières traitées, rejoignent la position de ceux qui soutiennent que la durée est trop courte en considération avec le nombre de matières que le comité devrait traiter.

lorsque l'on met en relation les réponses quant au moment pour tenir les réunions et celles du nombre de matières traitées, on arrive à la même conclusion que celle relative à la durée des réunions: le nombre de matières traitées est la variable explicative des réponses de l'ensemble des répondants.

Le même phénomène se retrouve quant aux modifications à être apportées au fonctionnement du comité. L'explication est que si le comité n'a pas plus de responsabilités et qu'il peut continuer à régler ses affaires en moins de trente (30) minutes, il ne reste que peu de raisons pour apporter des changements.

6.1.5 Conclusion

À première vue, on serait porté à croire que

la majorité des répondants, mis à part les cadres, sont satisfaits du comité exécutif et qu'il n'y a pas lieu de procéder à des modifications mais, quand on considère que cinq (5) membres sur six (6) croient que les coûts du comité ne sont pas justifiables compte tenu de ses responsabilités et que les répondants affirment majoritairement que l'on devrait augmenter le nombre de matières déléguées afin d'accroître son efficacité, nous sommes enclins à croire le contraire.

Lorsque nous nous référons à l'ensemble des insatisfactions des répondants, que ce soit en rapport avec le moment des réunions, la durée, le rôle et le fonctionnement du comité, il se dégage une constante laquelle conditionne et explique dans une large mesure les réponses des commissaires et des cadres: le nombre de matières traitées.

De plus, après avoir constaté que le comité exécutif n'exerce que partiellement son rôle, nous touchons à la même réalité que celle

soulevée par les répondants au questionnaire d'évaluation: le nombre de matières traitées.

C'est pourquoi nous précisons que **le véritable problème du comité exécutif est qu'il n'administre pas les affaires courantes de la commission scolaire,** et la question des matières traitées en est la conséquence première et la [illegible].

[illegible] problèmes soulevés par les répondants en rapport avec le moment de la tenue des réunions, la durée, le rôle et le fonctionnement, ils sont, à notre avis, les conséquences secondaires du problème identifié.

6.2 Le comité de gestion

6.2.1 Composition

La composition actuelle du comité de gestion est satisfaisante pour la majorité des répondants. Cependant, un membre et tous les non-membres précisent dans leurs commentaires que la composition devrait changer puisque, selon

eux, ce comité traite de sujets qui ont une incidence directe sur la gestion des écoles.

6.2.2 Mandat

Le mandat du comité est satisfaisant: les membres autant que les non-membres reconnaissent à ce comité le pouvoir de recommandation au directeur général en ce qui concerne l'administration générale de la commission scolaire. Mais, les non-membres nuancent leurs réponses. Ils suggèrent que les recommandations visant directement la gestion des écoles émanent des directeurs d'écoles. Cette suggestion est également partagée par un des membres du comité.

6.2.3 Fonctions

Les fonctions du comité telles que décrites par la majorité des répondants sont sensiblement les mêmes. Rien dans l'énumération faite ne touche directement le niveau opérationnel des écoles. En considérant les remarques faites ci-haut par les non-membres en rapport avec la

composition et le mandat du comité, nous interprétons cette similitude de réponses comme la description des fonctions souhaitées plutôt que des fonctions actuellement exercées par le comité.

6.2.4 Rôle

Les membres et les non-membres affirment que le comité joue un rôle conseil auprès du directeur général. Cependant, l'analyse des commentaires révèle clairement que chaque groupe de répondants réclame la priorité quant à l'influence à exercer auprès du directeur général, compte tenu des objets qui les concernent respectivement.

6.2.5 Fonctionnement

Mis à part certaines lacunes mineures, le fonctionnement ne pose pas de problèmes particuliers à l'ensemble des répondants.

6.2.6 Conclusion

Le comité de gestion, de par sa composition,

son rôle et ses fonctions, fait partie du sommet stratégique de la structure. C'est un mécanisme de liaison interdépartemental du type comité permanent. Etant composé des "experts fonctionnels", il joue auprès du directeur général un rôle conseil, rôle que lui reconnaissent d'emblée tous les répondants.

Par contre, on retrouve dans les réponses et les commentaires de la majorité des répondants un certain nombre de convergences indiquant clairement qu'il existe un malaise relatif aux matières traitées par ce comité.

De plus, dans les réponses des directeurs d'écoles et d'un directeur de services, il se dégage une constante qui réfère à l'influence (pouvoir) que devraient avoir les directeurs d'écoles sur le directeur général.

Avant d'identifier le problème du comité de gestion, nous avons cru utile d'examiner les activités de ce comité afin de préciser les éléments problématiques ci-haut décrits.

Pour ce faire, nous avons effectué une analyse des sujets traités par le comité depuis les cinq dernières années afin de connaître les informations suivantes:

- **la catégorie des sujets traités***
  - administration générale:
    - sujets touchant le secrétariat général, les services du personnel, des finances et de l'équipement;
  - administration pédagogique:
    - sujets touchant les services éducatifs incluant l'enseignement et les services connexes.

* Cette catégorisation est inspirée de Cuendet, 1981, p. 75.

- **le niveau des activités***
  - niveau stratégique, commission scolaire:
    - sujets touchant l'environnement immédiat de l'organisme;
  - niveau stratégique, école:
    - sujets touchant l'environnement immédiat de l'école;

- niveau fonctionnel:
  - sujets provenant des activités de la technostructure et des fonctions logistiques et de support et ayant une incidence indirecte sur la réalisation des activités du niveau opérationnel;
- niveau opérationnel:
  - sujets du niveau de "production" et ayant une incidence directe sur la réalisation des activités de ce niveau.

    • Subdivision d'après Mintzberg (1982, pp. 76, 77).

- **mécanismes de coordination**
  - sujets en rapport avec les cinq mécanismes de coordination décrits dans le cadre conceptuel à 4.1.5.

Les résultats de cette analyse indiquent que sur 769 sujets traités, 96,36% appartiennent à la catégorie administration générale et 3,64% à celle de l'administration pédagogique. L'analyse révèle en outre que parmi les 769 sujets traités, certains sont de niveau stratégique:

12,48% de ces sujets ont une incidence directe sur la commission scolaire tandis qu'ils ont une incidence directe sur les écoles dans une proportion de 17,81%. Ce dernier pourcentage se divise en deux: 10,71% des sujets ont été traités par le comité de gestion et par le comité de coordination tandis que 7,1% des sujets n'ont été traités que par le comité de gestion. Quant aux mécanismes de coordination, aucun d'entre eux ne domine: la supervision directe, 28,35%; la standardisation, 37,45% et l'ajustement mutuel y est pour 34,20%.

Ces informations nous permettent maintenant de confirmer qu'il existe un malaise au comité de gestion et que ce malaise se réflète au niveau des matières traitées par le comité. Sans vouloir en faire un problème particulier, d'ailleurs nous ne connaissons pas les impacts réels, positifs ou négatifs, de cet état de fait, nous devons quand même retenir qu'il existe une carence de participation dans le processus de prise de décisions stratégiques ayant une incidence sur les écoles.

Quant à la question d'influence que devraient avoir les directeurs d'écoles sur le directeur général, nous voyons là une réalité problématique. Cependant, quand on considère que tous les répondants, incluant les directeurs d'écoles, reconnaissent à ce comité de niveau stratégique un rôle conseil auprès du directeur général, nous devons conclure que la question d'influence n'est pas un problème en soi mais une conséquence du problème que nous avons précédemment identifié, d'où les commentaires exprimés par les directeurs d'écoles en rapport avec le dédoublement des matières traitées par le comité de gestion et celui de coordination et, les inconvénients de ne pouvoir influencer le directeur général dans certaines décisions stratégiques ayant un impact sur la gestion de leur école.

6.3 le comité de coordination

6.3.1 Composition

La composition du comité semble satisfaire la majorité des répondants. Ceux qui sont

insatisfaits de sa composition croient que le comité ne répond pas suffisamment aux attentes d'ordre éducatif des écoles. Dans cette optique, différentes hypothèses de composition sont suggérées. On retrouve une préoccupation commune: les suggestions de composition du comité sont en fonction des sujets que les répondants privilégient.

6.3.2 Mandat

Quand on examine les réponses et les commentaires faits par les répondants à la section des avantages et à celle de l'évaluation globale, nous pouvons déduire que le mandat est conforme aux attentes de la majorité.

6.3.3 Fonctions

Dans cette section, les répondants commencent à faire une dichotomie entre les sujets qui devraient relever exclusivement des directeurs d'écoles et les autres sujets. C'est au niveau des matières traitées que l'on peut préciser davantage les préoccupations des répondants.

D'autre part, nous pouvons déceler une certaine ambivalence dans l'énumération des sujets (section 3) que devrait traiter ce comité: la pédagogie et l'administration générale. D'autre part, on souhaite que les sujets touchant l'administration générale soient regroupés selon les services et traités par un autre comité.

6.3.4 Rôle

Tous considèrent importante la place du comité dans la gestion de la commission scolaire. La majorité des répondants croient cependant que le comité de gestion joue, à l'égard de certaines matières, le même rôle que celui joué par le comité de coordination.

6.3.5 Fonctionnement

Le fonctionnement est satisfaisant pour la majorité des répondants.

6.3.6 Conclusion

Le comité de coordination est un comité

permanent dont la composition, le rôle et les fonctions en font une composante du sommet stratégique, contrairement à notre conception du départ qui en faisait un comité du niveau hiérarchique.

Le mandat et le fonctionnement du comité sont satisfaisants pour la plupart des répondants. On s'entend aussi pour dire qu'il est avantageux d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion. On retrouve toutefois une préoccupation non majoritaire mais constante à travers les réponses concernant la composition du comité et son rôle. Les commentaires de la section portant sur les fonctions nous révèlent par contre, et de façon majoritaire, l'existence d'une ambivalence quant au volet administratif qui devrait retenir le plus l'attention des membres: l'administration générale ou l'administration pédagogique.

En vue de pousser plus à fond notre analyse et parce que les activités du comité s'avèrent une excellente source d'informations, nous avons procédé à une analyse similaire à celle

effectuée lors de l'étude du comité de gestion, et ce, en examinant les sujets traités par le comité de coordination depuis les cinq dernières années.

Voici les résultats de l'analyse des activités du comité de coordination selon la catégorie des sujets traités, le niveau des activités et le mécanisme de coordination utilisé.

Sur un total de 758 sujets traités, 58,97% font partie de la catégorie administration générale et 41,03% relèvent de l'administration pédagogique. Les sujets du niveau stratégique se répartissent comme suit: 14,64% ont une incidence directe sur les écoles alors que 5,41% touchent directement la commission scolaire. Le niveau fonctionnel englobe pour sa part 68,6% des sujets traités. Les trois mécanismes de coordination utilisés se présentent selon les proportions suivantes: supervision directe, 41,29%; standardisation, 28,75% et l'ajustement mutuel, 29,96%.

Considérant la mission éducative de l'organisme

scolaire et sachant que cette mission se concrétise au niveau opérationnel de l'organisation duquel font partie les écoles.

Considérant les fonctions de direction et de support (niveau stratégique et fonctionnel de l'organisation) de l'administration générale, on comprend l'ambivalence de la majorité des répondants à savoir quel volet, pédagogique ou administratif, devrait retenir le plus l'attention des membres du comité.

Compte tenu de la composition du comité de coordination et devant le fait que le comité traite d'administration pédagogique dans plus de 40% de ses activités, nous croyons que **le problème de ce comité est qu'il ne peut répondre pleinement aux préoccupations relatives à la spécificité de la dimension éducative qui constitue la mission de l'organisme.** C'est ce qui explique, selon nous, que la majorité des répondants souhaitent que certaines matières soient regroupées et traitées par un autre comité, que la composition ne fait pas l'unanimité et que les réunions sont trop courtes. D'où

les insatisfactions quant à l'incapacité du comité à répondre adéquatement aux besoins des directeurs d'écoles.

Suite à l'analyse que nous avons faite des activités du comité, nous avons observé un taux élevé (68,6%) d'activités de niveau fonctionnel. Cela indique normalement un assez haut degré de standardisation. Or, le taux moyen des trois mécanismes de standardisation n'est que de 28,75%. Par contre, en examinant de plus près, on peut observer une tendance à la standardisation, en particulier, des procédés de travail puisque le taux de ce mécanisme est de 41,29%.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

7.1 Le comité exécutif

Nous avons constaté et conclu précédemment que le problème du comité exécutif est qu'il ne joue que très peu son rôle en n'administrant pas les affaires courantes de la commission scolaire.

Nous référant au rôle du comité exécutif décrit dans notre cadre conceptuel [4., p. 51] et considérant le rôle de ce comité selon la loi et les documents officiels (voir 5.1, p. 58) nous proposons que le comité exécutif assume pleinement les responsabilités administratives qui lui incombent et qui constituent sa raison d'être.

Pour ce faire, nous formulons les recommandations suivantes:

- que le conseil des commissaires procède à une définition de l'espression "administration courante";
- que le conseil des commissaires dresse la liste des activités qu'il considère être "l'administration courante" et qu'il les délègue ensuite au comité exécutif;

- que les modalités de formation du comité exécutif soient ouvertes, c'est-à-dire qu'elles ne contiennent aucune autre contrainte que celles stipulées dans la loi;

- que les réunions du comité se tiennent à un moment propice au travail et dans des conditions matérielles adéquates;

- que le conseil des commissaires établisse, au début de l'année scolaire, un calendrier de ses séances et de celles du comité exécutif, tenant compte des responsabilités accrues de ce dernier;

- que la rémunération des membres du comité exécutif soit, en partie, fonction de leur présence aux réunions;

- que ces recommandations soient étudiées par le conseil des commissaires et mises en application dès le début de l'année scolaire 1986-1987.

En guise de suggestion et pour amorcer la mise en application des deux premières recommandations, nous avons identifié un certain nombre de critères utiles à l'élaboration d'une définition de l'expression "administration courante".

L'administration courante réfère dans les faits à des opérations et elles sont dites courantes lorsque:

- elles ont un caractère répétitif;
- elles ont un caractère routinier;
- elles sont ordinaires et habituelles par opposition à extraordinaires et occasionnelles;
- finalement, les décisions dites d'opérations courantes ne doivent pas avoir pour effet de créer de nouvelles politiques ni de modifier celles existantes.

Nous avons ensuite appliqué ces critères aux décisions prises par le conseil des commissaires depuis les cinq dernières années; les résultats sont les suivants:

Année	Nombre de décisions prises par le conseil	Nombre de décisions selon les critères d'opérations courantes	%
1980-81	175	43	24,6
1981-82	166	60	36,1
1982-83	159	35	22
1983-84	92	19	20,6
1984-85	108	26	24,1
		MOYENNE	**25,5**

7.2 Le comité de gestion

Le comité de gestion traite, en partie, des mêmes matières que traite le comité de coordination. Dans certains cas, il traite seul de sujets ayant une incidence directe sur les écoles. Compte tenu du rôle conseil dévolu à ce comité du sommet stratégique (cadre conceptuel, 4.1.7), de l'évaluation qu'en font les répondants et de l'analyse que nous avons effectuée sur les matières qu'il traite, nous suggérons que ce comité continue à opérer en apportant toutefois un certain nombre de modifications que nous formulons dans les recommandations qui suivent:

- que tous les sujets de niveau stratégique ayant une incidence directe sur les écoles soient discutés avec les directeurs d'écoles;
- que soit élaboré un "listing" exhaustif des activités sur lesquelles le comité doit travailler, en y distinguant les activités stratégiques, fonctionnelles et opérationnelles;
- que le nom du comité de gestion, afin de coller davantage à son rôle, s'appelle dorénavant conseil de direction;

- que les membres du comité de gestion fassent l'étude du présent rapport et qu'ils soient impliqués dans la mise en application des présentes recommandations;
- que la première recommandation soit mise en application dès le mois de juillet 1986;
- que les autres recommandations soient mises en application dès l'automne 1986.

7.3 Le comité de coordination

La préoccupation principale du comité de coordination est l'atteinte de la mission de la commission scolaire. Cette préoccupation éducative est encadrée et supportée par une administration générale à laquelle les membres sont tous impliqués. Or, ce comité, de par sa composition et ses préoccupations diverses et variées, ne peut s'acquitter pleinement et adéquatement des tâches reliées à la fonction éducative.

En guise de solution au problème identifié et aux conséquences qui en découlent, nous recommandons:

- que la coordination des activités éducatives soit confiée à un autre comité;
- que les paramètres de ce comité soient:
  - mandat: sous l'autorité du directeur des services éducatifs, le comité étudie toutes questions relatives aux activités éducatives de l'ensemble des écoles de la commission;
  - composition: directeur des services éducatifs,les directeurs d'écoles, le(s) coordonnateur(s) et les professionnels du service éducatif;
  - fonctionnement: ce comité est consultatif et fait rapport au directeur général;
- que soit élaboré un "listing" exhaustif des activités sur lesquelles le comité doit travailler, en y distinguant les activités stratégiques, fonctionelles et opérationnelles;
- que le comité se donne une planification à plus long terme afin de pouvoir diminuer le pourcentage

de supervision directe et augmenter celui de l'ajustement mutuel;

- que le style de gestion du comité s'inspire davantage de la standardisation des résultats comme mécanisme de coordination, quitte à accentuer les fonctions de planification et de contrôle;

- que le nom du comité de coordination, compte tenu du niveau stratégique duquel il fait partie, soit changé pour conseil de gestion;

- que les membres du comité de coordination fassent l'étude du présent rapport et qu'ils soient impliqués dans la mise en application des présentes recommandations;

- que la première recommandation soit mise en application dès le mois de juillet 1986;

- que les autres recommandations soient mises en application dès l'automne 1986.

6. CONCLUSION GÉNÉRALE

8. CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette étude, nous croyons avoir rempli notre mandat qui consistait à étudier le comité exécutif, le comité de gestion et le comité de coordination, et à formuler des recommandations dans le but d'accroître l'efficacité de ces mécanismes aux fins de gestion.

Ce travail nous a permis non seulement d'étudier les comités mais aussi la structure administrative à travers laquelle opèrent ces comités. C'est pourquoi un certain nombre de recommandations touchent la gestion même de l'organisation.

La mise en application des recommandations aura pour effet d'accroître l'efficacité des comités en ce sens que chaque comité assumera pleinement le rôle qui lui est dévolu. Ce faisant, nous croyons que l'administration de la commission scolaire sera mieux adaptée aux exigences actuelles de l'organisation et répondra davantage encore aux besoins de sa clientèle.

Nous sommes conscients de ne pouvoir apporter des réponses à toutes les préoccupations identifiées dans cette étude. C'est pourquoi nous comptons sur les gestionnaires de la commission pour apporter leurs solutions lors de la mise en application des recommandations ci-haut formulées.

A N N E X E 1

LISTE DES MATIÈRES DÉLÉGUÉES DU CONSEIL DES COMMISSAIRES AU COMITÉ EXÉCUTIF

ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU COMITÉ EXÉCUTIF
DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE TARDIVEL

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

COMITÉ EXÉCUTIF DE LA C.S.R. (ardivel)

N.B. Ce questionnaire s'adresse à tous les commissaires de la C.S.R. (ardivel). Cependant, si en plus vous êtes membre du comité exécutif de la commission, veuillez l'indiquer dans la case ci-dessous.

Je suis actuellement **membre du comité exécutif** de la C.S.R. (ardivel). ☐

I - COMPOSITION DU COMITÉ

Le comité exécutif de la C.S.R. (ardivel) est composé de sept (7) commissaires incluant le président de la commission scolaire; de plus, le directeur général et le directeur général adjoint de la commission en font partie mais sans droit de vote.

Le choix des membres de l'exécutif se fait par les commissaires selon des modalités choisies par eux. Les modalités retenues à date tiennent compte de la représentation par commission scolaire locale:

- deux commissaires de la C.S. Grand-Bois 2
- deux commissaires de la C.S. Mgr Yachon 2
- deux commissaires de la C.S. de Portneuf ... 2
- un autre commissaire provenant d'une des trois commissions scolaires en respectant le principe de la rotation afin qu'à tous les trois (3) ans chacune d'elles ait un troisième représentant au comité exécutif 1

TOTAL 7

.../2

4.- Y a-t-il des matières qui relèvent présentement du conseil des commissaires et qui devraient relever du comité exécutif?

oui ( ) non ( )

5.- Si **oui**, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

(utiliser le verso si nécessaire)

III - FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

Le comité exécutif siège le deuxième mercredi de chaque mois et ce, après la séance du conseil des commissaires.

1.- Croyez-vous que le moment pour tenir les réunions du comité est bien choisi?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

2.- La durée des réunions du comité est-elle suffisante?

oui ( ) non ( )

.../4

1.- Selon vous, ces modalités de formation du comité exécutif sont-elles satisfaisantes?

oui ( ) non ( )

2.- Si vous avez répondu **non** à la question précédente, quel(s) changement(s) souhaiteriez-vous voir apporter?

_____

_____

_____

_____

_____

II - MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

Le comité exécutif possède un pouvoir décisionnel sur les matières que lui délègue le conseil des commissaires.

1.- Les m. .. es déléguées au comité exécutif sont-elles assez nombreuses?

oui ( ) non ( )

2.- Y a-t-il des matières actuellement déléguées au comité exécutif et qui devraient relever plutôt du conseil des commissaires?

oui ( ) non ( )

3.- Si **oui**, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

(utiliser le verso si nécessaire)

.../3

4.- Y a-t-il des matières qui relèvent présentement du conseil des commissaires et qui devraient relever du comité exécutif?

oui ( ) non ( )

5.- Si oui, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

(utilisez le verso si nécessaire)

III - FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

Le comité exécutif siège le deuxième mercredi de chaque mois et ce, après la séance du conseil des commissaires.

1.- Croyez-vous que le moment pour tenir ces réunions du comité est bien choisi?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

2.- La durée des réunions du comité est-elle suffisante?

oui ( ) non ( )

Nuancez votre question.

3.- Pensez-vous que des modifications devraient être apportées au fonctionnement du comité exécutif?

oui ( ) non ( )

4.- Si **oui**, lesquelles?

IV - RÔLE DU COMITÉ

Le comité exécutif existe en vertu de la loi sur l'Instruction publique. Il a pour rôle d'administrer les objets qui lui sont délégués par le conseil des commissaires. Ce faisant, il libère le conseil de certaines tâches et lui permet d'accomplir les grandes fonctions dont il a la responsabilité.

1.- A votre avis, le comité exécutif joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?

oui ( ) non ( )

2.- Si **non**, pourquoi?

.../5

V - AVANTAGES DU COMITÉ

1.- Y a-t-il des avantages pour la commission scolaire d'avoir un comité exécutif tel qu'il existe présentement?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse.

_____

_____

_____

_____

_____

2.- Pourrait-on accroître l'efficacité du comité exécutif?

oui ( ) non ( )

3.- Si oui, comment?

_____

_____

_____

_____

_____

VI - INCONVÉNIENTS

1.- Existe-t-il des inconvénients pour la commission scolaire d'avoir un comité exécutif?

oui ( ) non ( )

.../6

2.- Si oui, lesquels?

3.- Si vous avez soulevé des inconvénients à la question précédente, quels correctifs devraient être apportés pour contrer ces inconvénients?

4.- Le coût du comité exécutif (par exemple, rémunération des membres) vous apparaît-il justifiable compte-tenu des responsabilités confiées à ce comité?

oui ( ) non ( )

VII ÉVALUATION GLOBALE

1.- Globalement, que pensez-vous du comité exécutif de la C.S.R. (ardivel?

Merci!

A N N E X E 3

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU COMITÉ DE GESTION
DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE LAROCHEL

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

COMITÉ DE GESTION DE LA C.S.R. (ARCHIVE)

N.B. (1) Ce questionnaire s'adresse aux membres du comité de gestion ainsi qu'aux directeurs d'écoles de la commission.

N.B. (2) Veuillez indiquer par un crochet si vous êtes:

A - membre du comité de gestion [ ]

B - directeur d'école [ ]

N.B. (3) Ceux qui ne sont pas membres du comité de gestion n'ont pas à répondre aux questions précédées d'un astérisque.

I - NATURE DU COMITÉ

1.- L'appellation de ce comité, comité de gestion, vous semble-t-elle adéquate?

oui ( ) non ( )

.../2

2.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

3.- Selon vous, les membres du comité ont-ils une compréhension claire de la raison d'être de ce comité?

oui ( ) **non** ( )

4.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Ce comité répond-t-il à ces besoins?

oui ( ) **non** ( )

6.- À quels besoins ce comité devrait-il répondre?

_____

_____

_____

_____

_____

7.- La composition actuelle du comité est-elle satisfaisante?

oui ( ) **non** ( )

.../3

8.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Ce comité a-t-il des pouvoirs?

oui ( ) **non** ( )

10.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

II - FONCTIONS DU COMITÉ

1.- Quelles sont, selon vous, les fonctions exercées par ce comité?

_____

_____

_____

_____

_____

(utilisez le verso si nécessaire)

2.- Croyez-vous que le comité touche à trop de secteurs d'activités?

oui ( ) **non** ( )

.../4

3.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

4.- Si **non**, quels secteurs d'activités pourraient être additionnés à ceux déjà existants?

_____

_____

_____

_____

_____

III - MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

1.- Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par un autre comité?

oui ( ) **non** ( )

2.- Si **oui**, pouvez-vous fournir quelques exemples.

_____

_____

_____

_____

_____

3.- Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées entre directeurs ou par d'autres mécanismes ou par d'autres moyens?

oui ( ) **non** ( )

.../5

Si oui:

a) quel(s) ...?

b) par quels autres mécanismes ... par quels autres moyens?

4.- Vous semble-t-il exister du dédoublement quant aux matières traitées par le comité de gestion et celles traitées par un ou d'autres comités?

oui ( ) non ( )

5.- Si oui:

a) lesquelles?

b) par quel(s) autre(s) comité(s)?

6.- Les sujets traités par le comité sont-ils bien préparés avant d'être soumis au comité?

oui ( ) non ( )

7.- Si non, expliquez votre réponse:

8.- les matières traitées par le comité de gestion vous semblent-elles avoir déjà été traitées par un autre comité avant de lui être soumises?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

9.- les prises de position du comité de gestion sont-elles, selon vous, soumises par la suite à un autre comité d'étude avant qu'une décision ne soit prise?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

10.- Listez par ordre d'importance les dix (10) sujets que vous jugez être du ressort du comité.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

.../7

IV - FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

1.- Quels sont vos principales observations relatives aux composantes de l'ordre du jour?

a) préparation:

_____
_____
_____
_____
_____

• b) confection:

_____
_____
_____
_____
_____

• c) ordre dans lequel sont traités les sujets?

_____
_____
_____
_____
_____

d) autres:

_____
_____
_____
_____
_____

.../8

• 2.- Les réunions sont-elles trop longues?

oui ( ) non ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 3.- Les réunions sont-elles trop courtes?

oui ( ) non ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 4.- La fréquence des réunions vous apparaît-elle adéquate?

oui ( ) non ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 5.- Les procès-verbaux sont-ils satisfaisants?

oui ( ) non ( )

.../9

* 6.- Le déroulement des réunions est-il à votre goût?

oui ( ) non ( )

* 7.- Si non, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

* 8.- Les prises de position du comité se prennent-elles dans le respect du rôle dévolu à chaque participant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

* 9.- Êtes-vous à l'aise dans ce comité?

oui ( ) non ( )

10.- Les membres du comité vous semblent-ils à l'aise dans ce comité?

oui ( ) non ( )

.../10

11.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

• 12.- Y a-t-il unité au sein de ce comité?

oui ( ) **non** ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 13.- Pouvez-vous exprimer librement vos opinions?

oui ( ) **non** ( )

• 14.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

• 15.- L'existence d'un procès-verbal est il un obstacle à l'expression des membres du comité?

oui ( ) **non** ( )

.../11

16.- Le président du comité joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

17.- Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle facilitant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

18.- Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle contraignant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

.../12

19.- L'impact des travaux du comité sur les décisions prises en finale par le directeur général est-il satisfaisant?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

V - RÔLE DU COMITÉ

1.- Le comité joue-t-il un rôle important dans la gestion de la commission scolaire?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

2.- Quel principal rôle joue le comité?

_____

_____

_____

_____

_____

3.- Selon vous, le comité joue-t-il d'autres rôles?

oui ( ) **non** ( )

4.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Existe-t-il des causes qui empêchent le comité de jouer véritablement le rôle qu'il doit jouer?

oui ( ) **non** ( )

Si **oui**, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

6.- Est-ce que les membres du comité semblent avoir sensiblement les mêmes conceptions du (des) rôle(s) que doit jouer le comité?

oui ( ) **non** ( )

7.- À votre avis, y a-t-il d'autres comités qui jouent le(s) même(s) rôle(s) que joue le comité de gestion?

oui ( ) **non** ( )

.../14

8.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Selon vous, le comité favorise-t-il l'intégration des "compétences" qui y siègent?

oui ( ) **non** ( )

10.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

VI - AVANTAGES DU COMITÉ

1.- Quels sont les principaux avantages d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de gestion?

_____

_____

_____

_____

_____

.../15

VII - INCONVÉNIENTS DU COMITÉ

1.- Quels sont les inconvénients d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de gestion?

2.- Comment pourrait-on corriger les lacunes soulevées à la question précédente?

VIII - ÉVALUATION GLOBALE

1.- Globalement, que pensez-vous du comité de gestion de la C.S.R. (ardive)?

Merci!

A N N E X E A

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU COMITÉ DE COORDINATION DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE TARDIVEL

====== Q U E S T I O N N A I R E D ' É V A L U A T I O N ======

COMITÉ DE COORDINATION DE LA C.S.R. TARDIVEL

N.B. (1) Ce questionnaire s'adresse aux membres du comité de coordination ainsi qu'au personnel cadre et de gérance de la commission.

N.B. (2) Veuillez indiquer par un crochet si vous êtes: membre du comité de coordination

A - Je suis membre ☐

B - De quelle catégorie de personnel faites-vous partie?

1.- cadre de services ☐

2.- cadre d'école ☐

3.- gérant ☐

N.B. (3) Ceux qui ne sont pas membres du comité de coordination **n'ont pas à répondre** aux questions précédées d'un astérisque.

I - NATURE DU COMITÉ

1.- L'appellation de ce comité, comité de coordination, vous semble-t-elle adéquate?

oui ( ) **non** ( )

.../2

2.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

3.- Selon vous, les membres du comité ont-ils une compréhension univoque de la raison d'être de ce comité?

oui ( ) **non** ( )

4.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Le comité répond-t-il à vos besoins?

oui ( ) **non** ( )

6.- A quels besoins ce comité devrait-il répondre?

_____

_____

_____

_____

_____

7.- La composition actuelle du comité est-elle satisfaisante?

oui ( ) **non** ( )

.../3

8.- Si non, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Ce comité a-t-il des pouvoirs?

oui ( ) non ( )

10.- Si oui, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

II - FONCTIONS DU COMITÉ

1.- Quelles sont, selon vous, les fonctions exercées par ce comité?

_____

_____

_____

_____

_____

(utilisez le verso si nécessaire)

2.- Croyez-vous que le comité touche à trop de secteurs d'activités?

oui ( ) non ( )

.../4

3.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

4.- Si **non**, quels secteurs d'activités pourraient être additionnés à ceux déjà existants?

_____

_____

_____

_____

_____

III - MATIÈRES TRAITÉES PAR LE COMITÉ

1.- Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par un autre comité?

oui ( ) **non** ( )

2.- Si **oui**, pouvez-vous fournir quelques exemples.

_____

_____

_____

_____

_____

3.- Y a-t-il des matières traitées par ce comité et qui devraient être traitées par d'autres mécanismes ou par d'autres moyens?

oui ( ) **non** ( )

.../5

Si oui:

a) quelles matières?

_____
_____
_____

b) par quels autres mécanismes ou par quels autres moyens?

_____
_____
_____

4.- Vous semble-t-il exister du dédoublement quant aux matières traitées par le comité de coordination et celles traitées par un ou d'autres comités?

oui ( ) non ( )

5.- Si oui:

a) lesquelles?

_____
_____
_____

b) par quel(s) autre(s) comité(s)?

_____
_____
_____

6.- Les sujets traités par le comité sont-ils bien préparés avant d'être soumis au comité?

oui ( ) non ( )

7.- Si **non**, expliquez votre réponse:

_____
_____
_____
_____
_____

.../6

8.- Les matières traitées par le comité de coordination vous semblent-elles avoir déjà été traitées par un autre comité avant de lui être soumises?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Les prises de position du comité de coordination sont-elles, selon vous, soumises par la suite à un autre comité d'étude avant qu'une décision ne soit prise?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

10.- Listez par ordre d'importance les dix (10) sujets que vous jugez être du ressort du comité.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

.../7

IV - FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

1.- Quels sont vos principales observations relatives aux composantes de l'ordre du jour?

a) préparation:

b) confection:

c) ordre dans lequel sont traités les sujets?

d) autres:

.../8

• 2.- Les réunions sont-elles trop longues?

oui ( ) **non** ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 3.- Les réunions sont-elles trop courtes?

oui ( ) **non** ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 4.- La fréquence des réunions vous apparaît-elle adéquate?

oui ( ) **non** ( )

Nuancez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Les procès-verbaux sont-ils satisfaisants?

oui ( ) **non** ( )

.../9

• 6.- Le déroulement des réunions est-il à votre goût?

oui ( ) non ( )

• 7.- Si non, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

• 8.- Les prises de position du comité se prennent-elles dans le respect du rôle dévolu à chaque participant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 9.- Êtes-vous à l'aise dans ce comité?

oui ( ) non ( )

10.- Les membres du comité vous semblent-ils à l'aise dans ce comité?

oui ( ) non ( )

.../10

11.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

• 12.- Y a-t-il unité au sein de ce comité?

oui ( ) **non** ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

• 13.- Pouvez-vous exprimer librement vos opinions?

oui ( ) **non** ( )

• 14.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

• 15.- La diffusion du procès-verbal est-il un obstacle à l'expression des membres du comité?

oui ( ) **non** ( )

.../11

16.- Le président du comité joue-t-il le rôle qu'il doit jouer?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

17.- Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle facilitant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

18.- Le comité exerce-t-il sur votre gestion un rôle contraignant?

oui ( ) non ( )

Commentez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

.../12

19.- L'impact des travaux du comité sur les décisions prises en finale par le directeur général est-il satisfaisant?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

V - RÔLE DU COMITÉ

1.- Le comité joue-t-il un rôle important dans la gestion de la commission scolaire?

oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

_____

_____

_____

_____

_____

2.- Quel principal rôle joue le comité?

_____

_____

_____

_____

_____

.../13

3.- Selon vous, le comité joue-t-il d'autres rôles?

oui ( ) non ( )

4.- Si oui, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Existe-t-il des causes qui empêchent le comité de jouer véritablement le rôle qu'il doit jouer?

oui ( ) non ( )

Si oui, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

6.- Est-ce que les membres du comité semblent avoir sensiblement les mêmes conceptions du (des) rôle(s) que doit jouer le comité?

oui ( ) non ( )

7.- A votre avis, y a-t-il d'autres comités qui jouent le(s) même(s) rôle(s) que joue le comité de coordination?

oui ( ) non ( )

.../14

8.- Si **oui**, lesquels?

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Selon vous, le comité favorise-t-il l'intégration des "compétences" qui y siègent?

oui ( ) **non** ( )

10.- Si **non**, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

VI - AVANTAGES DU COMITÉ

1.- Quels sont les principaux avantages d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de coordination?

_____

_____

_____

_____

_____

.../15

VII - INCONVÉNIENTS DU COMITÉ

1.- Quels sont les inconvénients d'avoir ce mécanisme aux fins de gestion: le comité de coordination?

2.- Comment pourrait-on corriger les lacunes soulevées à la question précédente?

VIII - ÉVALUATION GLOBALE

1.- Globalement, que pensez-vous du comité de coordination de la C.S.R. (ardive)?

Merci!

BIBLIOGRAPHIE

BERGERON, G. (1977). La gouverne politique. Québec: Les Presses de l'université Laval.

CRENER, M., MONTEIL, B. (1971). Principes de management. Montréal: Les Presses de l'université du Québec.

CUENDET, G. (1981). Traité systémique de gestion. Lausanne: Presses polytechniques Romandes.

FAYOL, H. (1970). Administration industrielle et générale. Paris: Édition Dunod.

GARANT, P. (1985). Droit administratif. Montréal: Éditions Yvon Blais Inc.

GINGRAS, A. (1983). Recueil de textes.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. (1973). Les principes du management. Verviers: Édition Gérard & Cº.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. (1980). Management principes et méthodes de gestion. Éditions McGraw-Hill.

MINTZBERG, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris: Les Éditions d'organisations.

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation (1968). Les structures fonctionnelles.

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation (1972). La délégation de pouvoir dans une nouvelle structure.

QUÉBEC (Province), ministère de l'Éducation (1972). Mise en place des nouvelles structures des commissions scolaires et des commissions régionales.

_____, Recueil de textes sur la structuration des organisations ENAP.

X003007355

X0030073 5

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION